

Voluntariado

Um convite à participação social



Uma história de construção
da cultura do voluntariado
empresarial em uma
organização



Voluntariado

Um convite à participação social



Voluntariado: um convite à participação social é uma publicação do programa Voluntariado do Instituto C&A.

Este trabalho está licenciado sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso Não Comercial-Compartilhamento pela mesma Licença 3.0 Unported. Para ver uma cópia desta licença, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/> ou envie uma carta para Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.

Realização
Instituto C&A

Diretor-presidente
Paulo Castro

Gerente da área Mobilização Social
Carla Sattler

Coordenador do programa Voluntariado
Luiz Covo

Assistente de programa
Daniela Silva

Comitê editorial
Alais Ávila
Carla Sattler
Luiz Covo
Paulo Castro
Sandra Mara Costa

Coordenação editorial
Sandra Mara Costa

Reportagem e redação
Paulo de Camargo

Revisão estilística
Beatriz A. Vasconcelos

Revisão ortográfica
Mauro de Barros

Fotografias
Paulo Leite e banco de imagens do Instituto C&A

Projeto gráfico e diagramação
Olé Estúdio

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Voluntariado : um convite à participação social /
[reportagem e redação Paulo de Camargo]. --
1. ed. -- Barueri, SP : Instituto C&A, 2011.

Bibliografia
ISBN 978-85-64356-02-3

1. Filantropia 2. Solidariedade 3. Trabalho
voluntário 4. Voluntários I. Camargo, Paulo de.

11-12200

CDD-361.37

Índices para catálogo sistemático:

1. Voluntariado : Bem-estar social : Serviço
social 361.37

Voluntariado

Um convite à participação social



Sumário

Apresentação _____ 7

Parte I

Sonhos que se sonham juntos

Uma história escrita a muitas mãos

Capítulo 1

Da caridade à militância

O voluntariado e suas definições _____ 13

Capítulo 2

Paquera, namoro, casamento

Participação social em matizes múltiplos _____ 33

Capítulo 3

O voluntário como público

Trabalho, formação e transformação _____ 49

Capítulo 4

O voluntário vive a cidade

O programa Voluntariado acompanha as mudanças na sociedade brasileira ____ 67

Capítulo 5

Prazer em Ler

O voluntário como mediador de leitura _____ 83

Parte II

Forma e conteúdo

Conquistas e desafios da história recente do programa Voluntariado

Capítulo 6

Voluntariado e participação social

Princípios e práticas da ação voluntária _____ 97

Capítulo 7

Liderança: um tema fundamental

O modelo de governança e o papel do líder no programa Voluntariado _____ 117

Capítulo 8

Voluntariar também se aprende

A complexidade de uma rede de formação dos voluntários _____ 131

Capítulo 9

Mobilização e reconhecimento

É preciso manter a chama acesa _____ 141

Capítulo 10

Programa Voluntariado do Instituto C&A, 20 anos

O sentido da ação voluntária: afinal, para quê? _____ 163

Apêndice

O orçamento do programa _____ 177

Referências bibliográficas _____ 179



Apresentação

- Amor inevitável

Não foi de propósito que o programa de voluntariado empresarial levado a cabo pelo Instituto C&A com os funcionários da C&A se projetou. Não foi de propósito, mas, é verdade, também não foi por acaso.

Com 20 anos de existência, completados em agosto de 2011, o programa fez parte da gênese do Instituto C&A, sendo ele mesmo um dos motivos de criação da organização, que foi implementada para institucionalizar a política de investimento social da C&A no Brasil envolvendo os funcionários. Na base desta iniciativa estava a crença inabalável de que todo cidadão deve ter a oportunidade de desenvolver sua participação social por meio do voluntariado.

Ao longo da história, nossa prática de voluntariado empresarial foi sofrendo os efeitos positivos típicos do encontro entre determinação e consistência e se associando cada vez mais como uma marca ao nome do Instituto C&A. Sem que tivéssemos feito qualquer esforço premeditado nesse sentido, tal prática chegou, num dado momento, a nos definir institucionalmente.

É difícil quantificar de quantos encontros participamos para compartilhar nossa experiência em voluntariado empresarial, a quantas pesquisas respondemos ou em quantas reportagens fomos citados. Ao final, somos o que somos: maestros de uma orquestra de mais de 5,6 mil integrantes que acreditam no voluntariado como expressão genuína de participação social e querem mudar a sociedade por meio da educação de crianças e adolescentes. Corações que pulsam num mesmo compasso, mentes que vibram como instrumentos de nossos ideais e corpos que trabalham incansavelmente para a realização deste concerto tão motivador.

A proposta de preparar esta publicação nasceu de uma análise da trajetória do programa Voluntariado do Instituto C&A. Depois de tantos anos dedicados ao fomento do voluntariado, sentimo-nos confortáveis para assumir publicamente essa vocação – e por que não dizer amor? Queríamos dividir com simplicidade as nossas descobertas e também os nossos dilemas, na esperança de podermos, assim, dar uma contribuição a iniciativas que buscam se afirmar na mesma senda.

Tínhamos muitas passagens bonitas para contar, vidas que se transformaram pela veia do voluntariado, práticas iluminadoras, métodos, erros e acertos. Pretendíamos, entretanto, ir além de contar belas histórias, e então incluímos no plano desta sistematização uma avaliação do nosso programa de voluntariado, que foi realizada pelo Instituto de Desenvolvimento Educacional, Cultural e de Ação Comunitária (Ideca) em 2011.

Ao término desses esforços, este livro pretende ter posto em marcha suas principais ambições: marcar os 20 anos do programa de voluntariado empresarial do Instituto C&A, recuperando seus principais momentos e sua evolução; compartilhar sua história, metodologia e resultados com empresas e organizações da sociedade civil; promover uma discussão mais profunda sobre o voluntário empresarial e seu papel no mundo contemporâneo; gerar

conhecimento e reflexão sobre a gestão de programas como esse; e, finalmente, inspirar ações em outras organizações sociais e empresas que possam contribuir para tornar o voluntariado uma prática social harmônica com a cultura das empresas, a partir das experiências vividas na C&A.

Esperamos que esta publicação seja tão útil aos nossos leitores quanto foi gratificante a sua elaboração!

Paulo Castro
Diretor-presidente

A group of children are gathered around a large sheet of paper on the floor, drawing with markers. The paper has several hand-drawn outlines, including what looks like a large figure and some smaller shapes. The children are wearing colorful clothing, and the scene is set on a light-colored tiled floor.

Parte I

Sonhos que se sonham juntos

Uma história escrita a muitas mãos

Capítulo 1

Da caridade à militância

O voluntariado e suas definições

A gaúcha Alyne Garcia Jobim estava apreensiva. Mas também orgulhosa. Afinal, aos 27 anos, nunca havia se aproximado de um político, quanto mais conversado com um prefeito. Antes da reunião, seus pensamentos se dividiam entre a roupa que deveria vestir e as respostas que deveria dar, na ponta da língua, às possíveis perguntas que ouviria. Foi em frente e saiu convicta de que poderia mesmo ajudar Porto Alegre (RS) a ter seu primeiro Plano Municipal do Livro e da Leitura. Assim, também, Alyne entrou com desenvoltura na primeira audiência pública de sua vida, na Câmara Municipal de Porto Alegre, surpreendendo a si mesma e aos demais voluntários de seu grupo. Com o esboço do plano em mãos, argumentou, debateu, defendeu a proposta que estabelece metas para criar bibliotecas comunitárias e acervos para comunidades e escolas porto-alegrenses.

A milhares de quilômetros dali, em Maceió (AL), a jovem Rutiane Pereira ficou marcada por uma história de outra natureza. Lembra como se fosse hoje quando os funcionários da loja C&A Centro, da capital alagoana, choraram



A voluntária Alyne em ação: trabalho convicto.

juntos ao ouvir no alto-falante o anúncio do gerente Ernani Melo Magalhães sobre a chegada dos recursos emergenciais destinados pelo Instituto C&A ao SOS Comunidade, frente acionada em situações emergenciais. A verba, para a compra de alimentos e de outros itens, reforçava o front de uma batalha já iniciada para atenuar os danos da enchente que devastavam comunidades inteiras. Recorda-se, também, de cada detalhe das ações, preparando um a um kits de diversos produtos, entregues com água suja na linha dos joelhos, e dos aplausos dos moradores, tão logo viam a mão representada no logotipo do Instituto C&A.

Há muitos outros relatos, como o do jovem conferente Caolin Ludovico Melo e a primeira criança que conseguiu abraçar, na creche Sônia Maria Angel Jones, no Rio de Janeiro (RJ), depois de ter perdido sua própria filha, num movimento de autossuperação que transformou sua vida. Ou o de Carlos Alberto Pereira, que se orgulha de ter participado de um projeto em Natal (RN) que tornou a Escola Estadual Hegésippo Reis, antes marcada pelos problemas de aprendizagem, em um polo de referência, espaço de jovens que faziam poesia e adoravam rodas de leitura.

Talvez eles não se deem conta, mas suas histórias têm muito a ver com consultórios odontológicos instalados em trailers, com a construção de padarias, fábricas de sapato, com o reconhecimento da cidade e seus patrimônios, com a leitura, com o brincar, flashes de uma história de 20 anos que começa a ser contada aqui.

De Norte a Sul, de Leste a Oeste, como narrativas que se entrelaçam, todos os milhares de projetos de voluntariado desenvolvidos sob o guarda-chuva do Instituto C&A desde 1991 estão ligados pelo mesmo fio. Nasceram, morreram e renascem costurados pelas vontades singulares de indivíduos que atuam juntos, num estímulo de crescimento mútuo. “Raro é o sonho que começa e acaba na mesma noite. A verdade não está num só, mas em muitos sonhos”, diz um provérbio africano estampado na página virtual que a assessora técnica Ana Paula Bernardes possui na rede social do voluntariado do Instituto C&A.

São centenas, milhares de falas entrecruzadas que compõem um texto contínuo, humano e complexo. Histórias que até podem ser contadas como uma sucessão de eventos isolados, mas que ganham pleno significado se olhadas em perspectiva: a perspectiva dominante do tempo cronológico e também do amadurecimento de um dos primeiros programas de voluntariado empresarial do Brasil. Histórias que se constroem no cotidiano e transmutam a vida de todos os seus personagens – pois não há quem apenas doe ou apenas receba. São interações de tempo, recursos, talentos, olhares, toques, saberes.

Este livro tem o desejo de não apenas narrar o desenvolvimento de um programa, mas de apresentá-lo como uma construção coletiva, com todas as aprendizagens que essa trajetória pressupõe. Mais do que isso: em se tratando de uma face particular do voluntariado, o voluntariado empresarial, é preciso contá-lo sob as perspectivas dos desafios particulares que impõe, principalmente o de se configurar como um valor organizacional, parte da cultura de uma empresa – no caso, a varejista de moda C&A – que sobrevive às pessoas que por ali passam – e são tantas!



Preparação para a prática, em Porto Alegre (RS).

As informações nas quais o texto se baseia estão documentadas em registros gerados ao longo desse tempo, mas foram aquecidas por entrevistas com pessoas que testemunharam cada um dos passos dados pelo programa, desde sua fundação. Por isso, sofrem dos males e das delícias da memória e da

linguagem, com idas e vindas e um reencaixe de conceitos e ideias que podem ter nascido pouco antes ou pouco depois de seus primeiros registros. Afinal, o processo histórico não se apresenta como uma sucessão retilínea de fatos e decisões, como num relatório. As compreensões vão sendo gestadas lentamente, na mente e no coração de cada um e na consciência do grupo. E, quando despontam, aparecem em um fluxo, ocultando todas as idas e vindas que se passaram, as dúvidas e contradições com as quais obrigatoriamente coexistiram.

Por isso, antes de iniciar a jornada, vale a pena buscar algumas definições fundamentais, sobre as quais se decidiram os caminhos a serem tomados. Falamos dos conceitos de voluntariado – daquilo que tem de mais abrangente, ou seja, as razões de ser do voluntário, bem como em seu recorte mais específico, o voluntariado empresarial.

■ *Ser voluntário – definições*

As origens do voluntariado se perdem na história. Podem ser identificadas nas práticas comunitárias, como os mutirões para a construção de casas, a reconstrução de cidades destruídas por guerras e cataclismos, no combate a epidemias – como a peste negra medieval –, nas ações emergenciais de diversas naturezas, em situações de guerra ou em áreas de conflagração social.

Mais recentes são suas formas institucionalizadas, que podem ser identificadas com mais clareza nos últimos séculos. Foi quando nasceu, por exemplo, uma das mais conhecidas organizações de voluntariado, a Cruz Vermelha, criada em 1863 pelo suíço Jean Henri Dunant, vencedora por três vezes do Prêmio Nobel da Paz.

No Brasil, há também diversos exemplos de organizações que se formaram a partir do voluntariado, como é o caso das Santas Casas de Misericórdia, desde o século XVI atendendo enfermos em cidades como Olinda (PE), Santos (SP), Vitória (ES) e São Paulo (SP).

O voluntariado esteve na raiz de processos transformadores, em vários campos da ação humana, institucionalizados ou não. Entre as experiências mais conhecidas e com maior impacto na recente história do país está a Pastoral da Criança. Criada em 1983, chegou a reunir 150 mil voluntários, em

3,2 mil municípios. Os voluntários da Pastoral disseminaram informações e técnicas simples às comunidades pobres para combater doenças como a desnutrição e a desidratação. Como resultado, a Pastoral da Criança contribuiu para diminuir radicalmente os índices de mortalidade infantil nos locais onde atuou.

Embora por séculos o voluntariado tenha se mostrado uma força social importante, essa consciência se consolidou principalmente a partir da década de 1990, quando tal modalidade de interação social se tornou objeto de pesquisas acadêmicas, livros e teses, e entrou no planejamento das empresas e organizações sociais, institucionalizando-se progressivamente. Sinal eloquente desse processo foi a decisão da Organização das Nações Unidas (ONU) de declarar 2001 como o Ano Internacional do Voluntariado – também o primeiro ano da Década do Voluntariado, concluída em 2011.

É no contexto de inúmeras recomendações e tratados globais que o protagonismo do voluntariado surge com plena força. Muitas são as razões para que isso tenha ocorrido. Entre os autores que estudam o tema, alguns apontam transformações importantes na organização da sociedade e a intensificação de fenômenos como o crescimento populacional associado à redução dos empregos provocada por uma evolução tecnológica sem precedentes, o inchaço das cidades pela mecanização da agricultura e a expulsão das populações agrícolas. Como consequência, o mundo colheu, além de boas promessas, a multiplicação da miséria, a fome, a exclusão, a favelização e a violência. Outros apontam movimentos mais amplos, como o fim da guerra fria, o fortalecimento de democracias, a conquista de direitos básicos e a tomada de consciência diante das desigualdades de renda e da rápida deterioração do meio ambiente.

Tudo isso faz sentido para o Brasil, onde o voluntariado prosperou no bojo de um contexto de profundas diferenças sociais cujas raízes estão na base da formação da sociedade. Dominada desde os tempos coloniais por oligarquias de forte tradição patrimonialista, o Brasil amargou um atraso histórico cujos exemplos são fartos, como a industrialização tardia, a defasagem educacional de

O voluntariado esteve na raiz de processos transformadores, em vários campos da ação humana, institucionalizados ou não. Entre as experiências mais conhecidas e com maior impacto na recente história do país está a Pastoral da Criança. Criada em 1983, chegou a reunir 150 mil voluntários, em 3,2 mil municípios.



um século em relação aos seus vizinhos no continente e o escravismo renitente – como a última nação das Américas a libertar seus escravos. No quarto final do século XX, as desigualdades foram agravadas pela explosão populacional, pela fuga das pessoas do campo (e o consequente inchaço das cidades) e pelos déficits no atendimento à população em áreas fundamentais para assegurar a cidadania, como educação e saúde.

Assim, reentrando no exercício da vida democrática, em 1984, o país exibía notáveis desníveis de renda e qualidade de vida, cuja herança persiste. Situava-se entre os países com maior Produto Interno Bruto (PIB) e mantinha indicadores aviltantes de renda e condições de vida – contraste que já lhe valera o apelido de Belíndia, um encontro caricatural entre Bélgica e Índia.

O Brasil saía de mais de duas décadas de sufocamento das liberdades civis, tempo em que a informação deixou de circular e foram vigiadas todas as formas de expressão. Sentia na carne o preço de um crescimento desigual, que gerou elites educadas e prósperas, ao lado de massas de miseráveis, nos interiores e nos centros urbanos. No campo, a exploração de uma mão de obra semiescrava, fome, índices de mortalidade subsaarianos, analfabetismo. Nas cidades, crianças e adolescentes em estado de abandono, violência e igualmente um quadro de pouco acesso à educação e à saúde.

No fim do período autoritário, a sociedade buscava se reorganizar, em diversas frentes. A forma política desse movimento desembocou na Constituição

de 1988, chamada não por acaso de a “Constituição cidadã”. Seu texto, criticado por longo e detalhista, teve o mérito de conseguir dar contornos institucionais a demandas democráticas da sociedade civil e estruturar a arquitetura de um Sistema de Garantia de Direitos, que ainda está em plena construção e aperfeiçoamento. No mesmo contexto, nascia o Estatuto da Criança e do Adolescente, o ECA (Lei nº 8.069/90), que encontra em tempos atuais o desafio de ir além da lei e se assentar nas mentes e nas instituições da sociedade civil.

A indignação e o inconformismo diante dessa realidade escancarada com a volta das liberdades democráticas foram um forte propulsor para a ação voluntária. Era o tempo, por exemplo, da Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida, convocada pelo sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, a partir de 1993.

O voluntariado viu no Brasil um terreno fértil, ainda que com características bem distintas do que já ocorria há mais tempo em países como os Estados Unidos. Nesse país, de cultura comunitária e associativista, a presença do Estado no domínio social não se dá por uma intervenção direta de assistência à população, mas se materializa na regulação das relações sociais – inclusive na coordenação de programas sociais mantidos pela iniciativa privada. No Brasil, o Estado provê assistência e serviços gratuitos, mas a insuficiência, ineficácia ou ineficiência no atendimento e na qualidade dos serviços prestados produzem *gaps* que demandam a atuação da sociedade civil organizada e estimulam a participação voluntária.

Uma pesquisa apresentada no ano 2000 pela antropóloga Leilah Landim e pela socióloga Maria Celi Scalon, ambas professoras da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), encontrou 22,6% da população adulta dedicada a algum gênero de trabalho voluntário, o que representava um contingente de 19,7 milhões de pessoas – ou meia Espanha. Desses, quase 14 milhões atuavam unicamente dentro de instituições sociais e dedicavam, em média, seis horas mensais ao voluntariado¹.

O crescente reconhecimento da importância social do voluntariado induziu também novos enquadramentos do conceito. Afinal, o que é ser voluntário? Parece ser uma questão de resposta simples, mas está bem longe disso. Uma

¹ LANDIM, Leilah e SCALON, Maria Celi, **Doações e trabalho voluntário no Brasil**: uma pesquisa. Rio de Janeiro: Ed. 7 Letras, 2000.

breve revisão das discussões sobre tal questão ilustra com riqueza os desdobramentos da evolução desse conceito.

Nas suas acepções básicas, voluntário é o indivíduo que dedica tempo, talento e energia a atividades de interesse comunitário. Nesse campo de referência, não raro a acepção se aproxima de caridade, ajuda, a solidariedade de quem tem mais doando para quem tem menos, numa perspectiva frequentemente paternalista, que reforça a distância e inviabiliza mudanças na correlação de forças.

A ONU chama de voluntário “o jovem ou o adulto que, devido a seu interesse pessoal e ao seu espírito cívico, dedica parte do seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades, organizadas ou não, de bem-estar social, ou a outros campos”².

Noção semelhante está expressa na Lei do Voluntariado (Lei nº 9.608/98), promulgada em 18 de fevereiro de 1998 pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso. O seu artigo 1º define o serviço voluntário como “... a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza ou instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos e de assistência social, inclusive mutualidade”.

Ainda na década de 1990, esta definição começou a ser complexada, não de forma isolada, mas no conjunto da construção (pode-se dizer mundial) de uma nova perspectiva de cidadania.

A prática do voluntariado, que se baseava na assistência de um indivíduo ou na participação aleatória em projetos comunitários, passou a ter sua tônica na noção de voluntariado como causa consciente, intencional e sistemática, forma assertiva de mobilização e intervenção no processo de desenvolvimento social.

Não é mera questão de ponto de vista. Na passagem da visão do assistencialismo para a proposta de participação cidadã estão questões de fundo como as fronteiras entre o público e o privado, o posicionamento político e a defesa do Sistema de Garantia de Direitos que asseguram o exercício da

² Endereço eletrônico: <<http://unic.un.org/imucms/rio-de-janeiro/64/158/voluntariado.aspx/>>

cidadania. Em jogo, também, fica o despertar da consciência para os processos históricos mais globais, como a arquitetura da democracia e a luta contra as políticas que alimentam o ciclo infinito da pobreza e da dependência.

Mas essa mudança de perspectiva vai além da esfera das relações políticas e se estende a um plano ainda mais profundo do relacionamento entre seres humanos. As vertentes contemporâneas do voluntariado têm presentes que o envolvimento nas causas sociais não pode se basear em relações assimétricas, de um grupo ou indivíduo com “potências” para outros que sofrem de “carências”. É um diálogo entre iguais, os quais se fortalecem no encontro e viram parceiros num processo que busca a autonomia e a sustentabilidade.

Em palavras simples, a evolução histórica dos conceitos pede mudanças em estereótipos que sempre marcaram a ação voluntária. Nessa ótica, caem por terra dualismos, abrindo espaço para outras representações. Um mundo no qual seres humanos não se dividem mais entre os que pescam e os que não sabem pescar. Num cenário de incertezas e de maior consciência sobre a rede de interações que a todos envolve, muitas vezes são necessários um aprendizado conjunto e uma construção coletiva. De certa forma, estamos aprendendo a pescar juntos. Assim como passamos a considerar que mais importante do que “fazer o bem, não importa a quem”, é conhecer quem caminha ao lado, descobrir as convergências, reconhecer suas possibilidades e construir um projeto de longo prazo que, mesmo que não traga alívios momentâneos, busque transformações permanentes.

■ *Voluntariado empresarial*

Os desdobramentos das revisões conceituais relativos ao voluntariado, de maneira geral, encontram analogias em um tipo específico de voluntariado chamado “empresarial” ou “corporativo”.

Basicamente, o termo se refere aos programas mantidos por empresas, que apoiam e estimulam seus funcionários à realização de ações ou projetos de voluntariado, em caráter eventual ou permanente, dentro das mais diversas características. Esse apoio pode dar-se de formas diversas: pela destinação de recursos para projetos, pela concessão de uso das instalações

O termo “voluntariado empresarial” se refere aos programas mantidos por empresas, que apoiam e estimulam seus funcionários à realização de ações ou projetos de voluntariado, em caráter eventual ou permanente.

da empresa, pela permissão para que o trabalho voluntário ocorra em tempo de expediente, pela formação dos voluntários ou pelo desenvolvimento de programas mais abrangentes.

Fenômeno recente no Brasil e na América Latina, o voluntariado empresarial ganhou impulso também na década

de 1990, no bojo das tendências internacionais de cidadania empresarial, responsabilidade social, investimento social privado, entre outras.

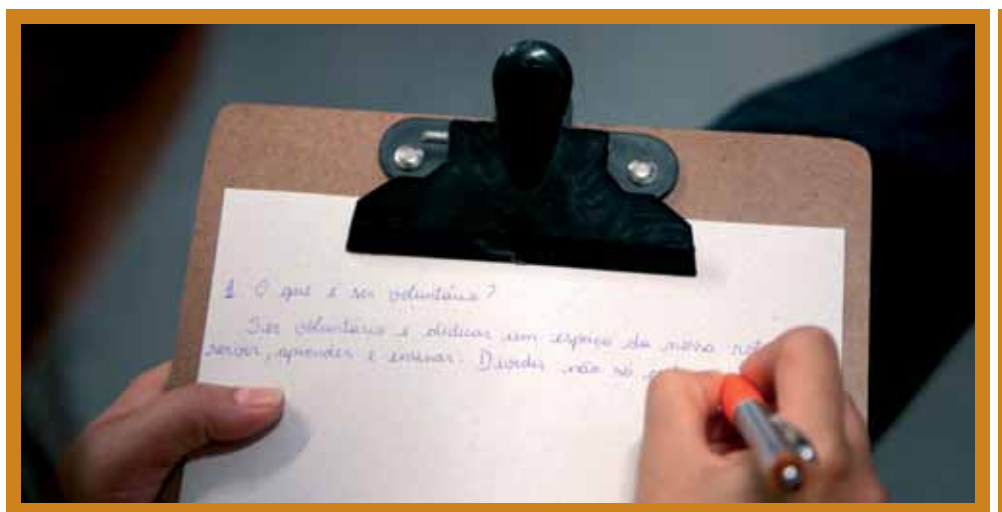
Dentro das empresas, os programas de voluntariado passaram a incorporar os questionamentos feitos na sociedade, na medida em que aumentavam sua capacidade de interlocução com os diferentes agentes sociais e entre si, em organizações que então começavam a se estruturar – entre elas, o nascente Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife).

E foi num dos primeiros eventos das empresas para discutir o investimento social privado que, em 1996, o primeiro diretor-presidente do Instituto C&A, Antônio Carlos Martinelli, apresentou um texto, publicado posteriormente na obra *Terceiro setor: desenvolvimento social sustentado*³, que retrata com fortes cores o momento histórico vivido no meio corporativo.

No texto, Martinelli identificava, no setor empresarial, três diferentes concepções ou estágios:

- As empresas que têm no investidor o centro de interesse e assumem o lema do lucro a qualquer custo, e todos os que se relacionam com o negócio são entendidos como meios para aumentar os ganhos.
- Aquelas que acreditam na relação de interdependência, como um organismo vivo em um sistema complexo, do qual fazem parte clientes, funcionários, fornecedores, sociedade. Segundo o autor, a natureza da relação entre a empresa e seus interlocutores dependeria das políti-

³ IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). **Terceiro setor: desenvolvimento social sustentado**. São Paulo: Gife e Editora Paz e Terra, 2005.



cas, valores, cultura e, sobretudo, da visão estratégica que prevalecem dentro da organização. Assim, há desde as empresas que tratam seus parceiros de modo reativo, limitando-se a resolver conflitos, até aquelas que buscam estrategicamente otimizar as relações com todos, definindo claramente políticas e linhas de ação em relação a cada um.

- Por fim, as empresas-cidadãs, aquelas que assumem compromissos e definem políticas em relação a cada um dos parceiros e buscam contribuir de maneira transformadora para o desenvolvimento do meio social em que se insere. “A empresa-cidadã opera sob uma concepção estratégica e um compromisso ético, resultando na satisfação das expectativas e respeito aos direitos dos parceiros. Com esse procedimento, acaba por criar uma cadeia de eficácia, e o lucro nada mais é do que o prêmio da eficácia”, escreve Martinelli. Na empresa-cidadã, os balanços não atendem apenas aos resultados financeiros, mas englobam um balanço social, em que é levada em conta sua contribuição à sociedade.

Martinelli ressaltava o papel e a responsabilidade do setor empresarial, como detentor do maior acervo de recursos potencialmente mobilizáveis, o que inclui informações, técnicas de gerenciamento, cultura de resultados, além dos recursos humanos, materiais e financeiros. Assim, a empresa-cidadã possui compromisso ético, talentos, tempo e recursos materiais, fatores estratégicos para o desenvolvimento do bem comum.

Já estava presente, também, uma questão ainda muito atual, que diz respeito às linhas muitas vezes tênues que separam o investimento social e as práticas comerciais. Recusando a ver o investimento social como mero instrumento de marketing, mas admitindo como legítimos os frutos colhidos desse posicionamento, Martinelli alinha os retornos que as práticas de cidadania empresarial trazem para as empresas. Por um lado, considera, ações transparentes e continuadas produzem na sociedade uma predisposição favorável em relação à organização, como reconhecimento por sua atuação. “Aqui reside seguramente o maior benefício que a empresa-cidadã pode auferir de seu programa de desenvolvimento social. Isto acontece porque a empresa transcendeu o interesse apenas pelo seu consumidor para entrar em sintonia com as necessidades da própria sociedade”⁴, escreve. Além disso, internamente, no caso do voluntário, a cidadania empresarial motiva as equipes e a formação de uma escola de liderança para os funcionários.

Esse aspecto, por exemplo, vem sendo confirmado pelos voluntários do Instituto C&A desde o início do programa. O gerente Roberto Howes Dias, funcionário da C&A que passou por diversas regiões do país, desde 1997, acha que os programas de voluntariado são oportunidades reais

“Tenho convicção de que o voluntário desenvolve características de liderança, aprimora sua capacidade de planejamento e de comunicação e muda atitudes pessoais, muitas vezes descobrindo talentos e habilidades adormecidas.”

de crescimento para o funcionário, ainda que não concedam qualquer ponto nos critérios de promoção. “Tenho convicção de que o voluntário desenvolve características de liderança, aprimora sua capacidade de planejamento e de comunicação e muda atitudes pessoais, muitas vezes descobrindo talentos e habilidades adormecidas”, diz.

Da época da publicação do texto de Antônio Carlos Martinelli também datam as preocupações do empresariado consciente com as ações baseadas na caridade e no assistencialismo – potencialmente indutoras de dependência

⁴ IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). **Terceiro setor: desenvolvimento social sustentado**. São Paulo: Gife e Editora Paz e Terra, 2005.



crônica – e com a falta de estratégia e foco para atender às demandas sociais. Num quadro de muitas carências, a intervenção empresarial quase sempre centrava-se na doação de recursos materiais.

Desde 1991, tais discussões ganharam novas dimensões, ampliaram-se em contextos globais cada vez mais complexos, passaram a compor, enfim, as transformações que marcaram o fim do século XX e o início do século XXI em todo o mundo.

Integrado ao contexto empresarial, o voluntariado foi naturalmente muito influenciado pelo amadurecimento do pensamento e das práticas das empresas. A progressiva estruturação do trabalho voluntário levou à institucionalização dos programas nas empresas e à reunião dessas em diferentes associações. Foi assim que nasceu o Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial – o CBVE.

As questões acerca do voluntariado tornam-se cada vez mais globais. O amadurecimento do sentido de responsabilidade social e investimento social privado vem estimulando a participação do Brasil em fóruns internacionais de discussão, como os promovidos pela International Association for Volunteer Effort (Iave) e sua seção voltada ao voluntariado empresarial, o Global Corporate Volunteer Council (GCVC), o que dá ao Brasil uma visão do cenário planetário do setor.

Uma rede de voluntariado empresarial

O desenvolvimento do voluntariado empresarial em diversas corporações e a necessidade de se criar um espaço de troca de experiências e de busca de sinergias levaram à formação, em 2008, do Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial (CBVE), que nasceu com cerca de 30 membros.

Rede de empresas, institutos e fundações empresariais que desenvolvem ou querem desenvolver programas de voluntariado empresarial, o CBVE tem como objetivo incentivar, qualificar, fortalecer e disseminar o trabalho voluntário entre os participantes, além de produzir e disseminar conhecimentos ligados à área.

Não por acaso, uma das primeiras ações do CBVE foi a realização da pesquisa Perfil do Voluntariado Empresarial no Brasil⁵, originalmente relativa ao ano de 2007 e coordenada pela ONG RioVoluntário, e que, em 2010, ganhou uma ampliação.

A pesquisa estimou em 30 mil as empresas que desenvolvem alguma ação voluntária, e utilizou como amostragem 67 empresas. Traçou um perfil dos programas de voluntariado empresarial e, entre outras informações relevantes, revelou que:

- A maior parte das empresas brasileiras adota um modelo de ações de voluntariado que prevê sua realização parcial ou totalmente fora do horário de trabalho (65% e 87,6%, respectivamente). Apenas 12,5% das empresas têm programas nos quais o voluntariado acontece no horário de trabalho, como é o caso da C&A.

- As ações dedicam-se prioritariamente ao campo da educação (78,1%), atingindo majoritariamente (82,8%) crianças e adolescentes.

- Campanhas de doação e ações pontuais são os tipos de atividades que mobilizam maior número de voluntários. Diz o estudo: “Ações como oficinas, aulas, contações de história e prestação de serviços são realizadas por uma parcela mais tímida do voluntariado, demonstrando que as ações continuadas ainda carecem do engajamento maciço dos voluntários”.

⁵ **Perfil do voluntariado empresarial no Brasil.** Rio de Janeiro: RioVoluntário e Conselho de Voluntariado Empresarial, 2007.

■ *O estado da arte do voluntariado empresarial e a opção do Instituto C&A*

Este é apenas um breve e parcial painel sobre o desenvolvimento do voluntariado que delinea algumas referências prévias dos capítulos que se seguirão. Não se pode esquecer que duas ou três décadas representam um tempo muito curto do ponto de vista histórico, e essas discussões não se referem ao passado. São vivas e presentes, num momento em que coexistem ainda todas as formas de voluntariado. Isso é o que mostra o “Estudo sobre voluntariado corporativo de empresas globais – O estado da arte do voluntariado empresarial”⁶, realizado pela IAVE e pelas empresas-membro de sua seção dedicada ao voluntariado empresarial, o GCVC, entre elas a C&A.

O levantamento analisou informações de 47 empresas de presença internacional em todos os continentes e foi apresentado no início de 2011, no contexto do décimo ano da Década do Voluntariado. Dirigido por Kenn Allen, uma das principais referências globais na área, o trabalho contou com a participação das pesquisadoras Mónica Galiano, presidente da organização Iniciativa Brasil, e Sarah Hayes, diretora do GCVC.

De grande envergadura, a pesquisa procurou identificar as tendências mundiais, bem como suas variações nos diferentes continentes. Entre suas principais conclusões, está o fato de que definitivamente o voluntariado empresarial é uma força dinâmica e global, levada adiante por empresas que querem fazer uma diferença significativa em face dos sérios problemas internacionais e locais.

Definitivamente o voluntariado empresarial é uma força dinâmica e global, levada adiante por empresas que querem fazer uma diferença significativa em face dos sérios problemas internacionais e locais.

O estudo, rico e detalhado, possibilita uma visão geral dessas tendências, mostrando, entre outros aspectos, que o voluntariado empresarial se trata de um

⁶ ALLEN, Kenn; GALIANO, Mónica; HAYES, Sarah. **Global companies volunteering globally**. Virgínia (Estados Unidos): International Association for Volunteer Effort, 2011.

processo que está apenas começando, é crescente e se desenvolve com grande multiplicidade de formas – formas estas que variam conforme as diferentes culturas em que a ação voluntária está inserida. “O voluntariado empresarial é uma grande tenda que comporta um leque enorme de atividades, filosofias, abordagens e estruturas gerenciais”, diz a pesquisadora argentina Mónica Galiano.

O estudo aponta que, na América Latina, influenciadas pela chegada ao mercado de uma nova geração de executivos em economias emergentes, as propostas estão mais centradas na transformação do que na ajuda.

O trabalho enfatiza, por fim, que não existem as melhores práticas de voluntariado empresarial, tamanha é a diversidade da natureza dos programas, mas práticas inspiradoras, ligadas ao que uma empresa pode aprender de outra, ao que pode adotar ou adaptar à sua realidade e utilizar para alcançar os objetivos esperados. “As decisões sobre a natureza e o escopo do trabalho voluntário de uma empresa dependem muito da situação específica, em sua cultura, prioridades, recursos, na natureza de seu quadro de funcionários e nas realidades das comunidades em que atua”, afirmam os autores do estudo.

Assim, é preciso ressaltar que, seja entre indivíduos, seja entre organizações sociais ou empresas, os programas de voluntariado não se estruturam a partir da escolha prévia em um dicionário de definições. Tampouco se trata simplesmente de acompanhar uma evolução temporal, já que, como foi dito, as diferentes concepções e as diversas práticas coexistem no mundo contemporâneo, seja em organizações sociais, seja no ambiente corporativo, muitas vezes de formas aparentemente contraditórias entre si.

Como elo de uma rede de relações sociais, os programas de voluntariado espelham tendências e movimentos com grande agilidade. São termômetros

Como elo de uma rede de relações sociais, os programas de voluntariado espelham tendências e movimentos com grande agilidade. São termômetros das dinâmicas que pulsam na sociedade.

das dinâmicas que pulsam na sociedade e, ao mesmo tempo, refletem as condições existentes nas estruturas que os suportam, no caso corporativo. Assumir uma ou outra proposição passa, invariavelmente, por debates internos e por uma constante revisão de práticas e definição de valores, num diálogo constante com a sociedade de seu

tempo e levando em conta suas circunstâncias – em um campo social que envolve as organizações sociais, os educadores, os especialistas das diferentes áreas, os funcionários de empresas, sejam eles voluntários ou não.

■ *O voluntariado e a C&A*

Assim como demonstra a pesquisa do GCVC, o voluntariado do Instituto C&A se desenvolveu por caminhos que, se compartilham das discussões e tendências gerais sobre a questão, assumiram contornos próprios ligados ao DNA da C&A.

No Instituto C&A, o conceito que preside o programa de voluntariado foi elaborado e reelaborado ao longo de duas décadas e parte do princípio de que todos os cidadãos – entre eles os funcionários da C&A – têm o direito e o dever de participar da sociedade em que vivem. O embrião desse princípio já estava presente desde as primeiras incursões do programa, mas foi sendo reestruturado ao longo do tempo até que o marco de referência chegasse à configuração de seus 20 anos de história.

“O voluntariado desempenha um trabalho sem remuneração, mas isto não significa que tenha que atuar com seus critérios pessoais ou familiares. Tem-se que desenvolver uma nova forma de humanismo que possa considerar a heterogeneidade do outro, de modo a apontar o objetivo de seu trabalho para as transformações sociais. É nessa dimensão que se pode afirmar que a solidariedade se encontra com a cidadania e, assim pensada, significa engajamento cívico”⁷, define em um texto seminal, ainda no ano 2000, a doutora em educação Alais Ávila, assessora especializada em educação do Instituto C&A, que acompanhou o trabalho realizado desde meados da década de 1990.

A Proposta Técnica do programa Voluntariado, de julho de 2009, assume que “o que atualmente se compreende por voluntariado está circunscrito na lógica da participação social, ou seja, do cidadão que tem uma participação ativa na administração da cidade, na luta por uma causa, dando a sua contribuição, não

⁷ INSTITUTO C&A. Sobre voluntariado e voluntariado para a C&A: conceitos e contexto. Barueri: Acervo Memória Instituto C&A, 2006. Documento n. 01/0591. 08f. (Coletânea de textos de apoio)



para resolver carências, mas para garantir os direitos sociais da coletividade, de forma a contribuir para a promoção da justiça social e da cidadania para todos”.⁸

No caso do programa Voluntariado do Instituto C&A, desde o início, os princípios não se encontram descasados das práticas. Assim, a evolução dos conceitos se dá numa relação de diálogo permanente acerca de forma e conteúdo. Não há definição que não esteja amparada por estratégias e procedimentos, a começar do desenho institucional do programa. A metodologia não parte de conceitos e idealizações puras, mas responde a dificuldades e desafios esperados em um programa dessa natureza.

A prioridade historicamente dada ao programa Voluntariado pela empresa C&A é coerente com a definição de uma condição básica e decisiva para o desenvolvimento da atividade voluntária: o estabelecimento do voluntariado como uma ação a ser desenvolvida preferencialmente no horário de trabalho do funcionário. Do mesmo modo, em diversas ocasiões ao longo do ano, lideranças da empresa, como gerentes e supervisores, bem como outros funcionários, são convidadas a participar de atividades de formação, as quais ocorrem muitas vezes fora de sua região geográfica, necessitando, por isso, de ausentar-se do ambiente de trabalho. Se estivesse

⁸ Programa Voluntariado, Proposta Técnica, Barueri, Acervo Memória Instituto C&A, 2009.

fora do campo de valores da empresa, tal sistema, que naturalmente impacta em decisões administrativas, cairia por terra tão logo se constituísse em um elemento limitador para os índices de produtividade.

Assim define a questão Martin Rudolf, dirigente da C&A e representante do grupo de mantenedores do Instituto C&A, em uma entrevista concedida em 2009: “O programa Voluntariado é um dos maiores vetores de investimento social da C&A e representa uma importante forma de a C&A se tornar cada

“O programa Voluntariado é um dos maiores vetores de investimento social da C&A e representa uma importante forma de a C&A se tornar cada vez mais aberta para se relacionar com a comunidade.”

vez mais aberta para se relacionar com a comunidade. Os voluntários formam um coletivo, um grupo, e carregam uma mensagem clara de que nós não queremos apenas doar recursos financeiros, mas também tempo, know-how, e que queremos contribuir para uma causa fundamental como é a educação de crianças e adolescentes. O Instituto C&A não é um meio para financeiramente apoiarmos os nossos parceiros. O que nós estamos fazendo juntos é uma ação para pessoas. De ser humano para ser humano”⁹.

Nessa mesma entrevista, Martin Rudolf narra, do ponto de vista da C&A, a evolução do programa de voluntariado: “Hoje sabemos que o voluntário tem um papel muito mais importante do que imaginávamos inicialmente. Como dirigentes da C&A, temos a convicção de que queremos ser uma força para o bem. Mas isso só pode acontecer se você tiver humildade para ouvir. Escolhemos a educação como causa e o voluntariado como meio de atuar, pois queríamos convidar o máximo possível de associados para se juntarem a nós. Fizemos isso porque achamos que esta seja uma forma concreta de entrar em diálogo com a comunidade. Para nós, o voluntariado é muito mais do que a soma das pessoas – ele é um símbolo, e cada voluntário pode se sentir orgulhoso, porque está ajudando a empresa a ouvir quais são as necessidades da sociedade e a escolher de que maneira agir, a partir do que a comunidade nos diz. Além de ser um portador das crenças e valores da C&A, o voluntário traz

⁹ Portal dos Voluntários, endereço eletrônico: <<http://voluntarios.institutocea.org.br/blogs/343/posts/5398>>

“Vejo o voluntariado como um vetor para vivermos e perenizarmos a cultura de uma empresa ética, responsável, compromissada com uma causa e que atua em parceria com as pessoas e com a comunidade.”

os valores e as crenças da comunidade para perto de nós. Os voluntários ajudam a gente a ficar com o pé no chão para mostrar de verdade como podemos atuar na área social”. E continua: “Vejo o voluntariado como um vetor para vivermos e perenizarmos a cultura de uma empresa ética, responsável, compromissada com uma causa e que atua

em parceria com as pessoas e com a comunidade”.

No capítulo seguinte, o trajeto percorrido pelo programa Voluntariado será delineado cronologicamente e de maneira mais sistemática, com o fim de mostrar como os princípios que hoje sustentam o programa foram constituídos e amadurecidos historicamente, ao longo de um percurso de ação e de revisão das próprias ações no âmbito de demandas e configurações de ordem social e global.

Capítulo 2

Paquera, namoro, casamento

Participação social em matizes múltiplos

Eram dias difíceis aqueles. O Brasil do presidente Fernando Collor de Mello vivia uma crise derivada do plano econômico, enfrentava o desemprego e o desabastecimento. Depois de uma longa e reconhecida carreira, o ex-diretor de recursos humanos da C&A, Antonio Carlos Martinelli, estava no início de sua aposentadoria e trabalhando como consultor quando foi chamado novamente pelo presidente da empresa, Lucas Brenninkmeyer, que lhe mostrou um documento produzido pelo principal executivo do grupo sobre a atuação social da C&A em vários países. O texto era sintético, alinhavando as ações realizadas mundo afora e trazendo já os princípios segundo os quais a empresa concebia a filantropia.

A preocupação filantrópica e social não era nenhuma novidade para a C&A, tendo nascido juntamente com a própria empresa, criada pelos irmãos holandeses Clemens e August Brenninkmeijer, em 1841, os quais já procuravam desde o início formas de retribuir à sociedade os ganhos que o negócio vinha obtendo.



Voluntariado em escola de Natal (RN): mobilização de funcionários da C&A para a ação social integrou projeto de criação do instituto C&A.

No Brasil, o investimento social da C&A chegou primeiro que as lojas, ainda antes de 1976, quando a empresa se instalou no país. Na época em que Lucas Brenninkmeyer convocou Martinelli, o grupo já doava recursos para campanhas e investia em projetos sociais. Já havia financiado, por exemplo, a construção de um centro comunitário no bairro paulistano do Belenzinho, que deu origem à instituição Nossa Senhora do Bom Parto, fundada pelo arcebispo Dom Luciano Mendes de Almeida (na época bispo auxiliar de São de Paulo) na zona leste da capital paulista. Em Belo Horizonte (MG), desde 1972, a empresa apoiava o projeto Irmão Sol.

Mas era preciso sistematizar o investimento e realizar mais, tendo como foco o trabalho com crianças e adolescentes, além das campanhas emergenciais. Daí o convite a Martinelli, que tinha o desafio de desenvolver um projeto de ação social da empresa que contemplasse três condições:

- Que o dinheiro investido no projeto chegasse ao seu destino final.
- Que o projeto mobilizasse os funcionários internamente.
- Que o projeto incluísse uma pesquisa prévia sobre o que deveria ser feito.

Na época, o setor do investimento social privado ainda era um tanto embrionário no Brasil, mas algumas empresas multinacionais criavam fundações, que começavam a ser consolidadas. Por isso, uma das primeiras questões que se colocaram para a C&A foi a da institucionalização. Afinal, que formato deveria ter essa nova instituição?

Tendo feito as primeiras consultas jurídicas, Martinelli retornou com propostas inovadoras. Entre a figura jurídica da fundação e a do instituto, optou-se pela segunda por garantir maior independência. Mas Martinelli não esperava que o passo seguinte fosse um convite para que presidisse a nova organização, que aceitou não sem antes ponderar os riscos e sua capacidade de executar a missão.

Já havia toda uma atmosfera favorável à iniciativa de criação do instituto. Era muito presente para todos que a C&A tinha em seu DNA a ação social. Em situações de calamidade, a empresa se mobilizava prontamente. Por isso, não surpreendeu nem mesmo a solenidade em que se anunciou tal iniciativa. “Não foi por meio de nota, circular ou algo entre a alta direção. Foi um encontro para o qual foram chamadas todas as lideranças”, lembra a gerente Dulce Lambert de Andrade Cerqueira. O presidente Lucas Brenninkmeyer apresentou o Instituto C&A e como ele iria funcionar. Tendo sido perguntado acerca da origem dos recursos, respondeu prontamente que estes viriam dos acionistas.

Era muito presente para todos que a C&A tinha em seu DNA a ação social. Em situações de calamidade, a empresa se mobilizava prontamente.

E foi o que realmente aconteceu. O Instituto C&A nasceu com uma dotação inicial de US\$ 2 milhões, soma tão significativa quanto a autonomia de gestão atribuída a um trabalho que começava baseado, sobretudo, na intuição de um profissional que tinha em sua formação a psicologia empresarial e a administração de empresas.

■ *Solidariedade a toda prova*

Antonio Carlos Martinelli assumiu o posto de diretor-presidente do Instituto C&A imprimindo-lhe características que marcariam profundamente o futuro da organização: a participação em redes de reflexão e de ação, o diálogo, a soma

de expertises e o enfrentamento corajoso dos dilemas. Desde o início da organização, o primeiro dirigente do Instituto C&A integrava um grupo que se formara na Câmara Americana de Comércio, em São Paulo (SP), para discutir filantropia.

Por outra coincidência feliz, nessa época a Fundação Kellogg, com sede nos Estados Unidos e grande presença internacional, estava investindo na formação de líderes para a área social e, para tanto, promoveu uma formação nos Estados Unidos e no México. Foi a oportunidade para que Martinelli participasse de uma viagem que reuniu pessoas que viriam a ter muita influência na organização do investimento social privado no Brasil nos anos que se seguiram, entre elas Oded Grajew, Evelyn Berg Ioschpe e Marcos Kisil.

“O grupo ia tateando e eu tive a possibilidade de queimar etapas por conta da experiência dessas pessoas”, recorda Martinelli. Isso não tornou o desafio mais

Era preciso mobilizar internamente os funcionários da C&A, pois essa era uma condição de existência. E como acender praticamente sozinho o pavio de colaboradores dispersos nas mais de 40 lojas que então existiam?

simples. Era preciso mobilizar internamente os funcionários da C&A, pois essa era uma condição de existência. E como acender praticamente sozinho o pavio de colaboradores dispersos nas mais de 40 lojas que então existiam? Nesse contexto, aconteceram as primeiras campanhas. Em 1991 e 1992, foram registradas campanhas como as do agasalho, do quilo, dos remédios, do material didático e dos ovos de Páscoa.

Além do trabalho com as crianças e adolescentes, o Instituto C&A havia definido, também, a intervenção em situações de calamidade pública, ação mais tarde batizada de SOS Comunidade. Já em fevereiro de 1992, os voluntários foram acionados para atuar no deslizamento ocorrido em Barraginha, em Contagem (MG). As quatro lojas que então funcionavam em Belo Horizonte se mobilizaram para prestar ajuda aos mil desabrigados, distribuindo produtos de primeira necessidade, como leite em pó, arroz, feijão, açúcar, óleo, fraldas, mamadeiras, cobertores e colchões.

Logo em seguida, a atuação do SOS Comunidade se deu na cidade de São Paulo, quando das inundações registradas no bairro do Butantã. Já mobilizados, em dois dias os voluntários ligados ao centro de distribuição da C&A

em Barueri (SP) estavam montando e distribuindo 800 cestas com provimentos para a população afetada.

Por fim, em abril de 1992, o Instituto C&A voltou a se fazer presente no atendimento aos atingidos por um grande incêndio na favela do Buraco Quente, no bairro do Brooklin, também na capital paulista – local, aliás, onde já estava em desenvolvimento um projeto de cunho profissionalizante apoiado pela organização, no Centro Social Brooklin Paulista.

Tão logo foram iniciadas as primeiras ações, começaram as discussões internas sobre o caráter autolimitado da doação, que não promovia as transformações desejadas. “As campanhas são boas porque abrem os bolsos e movimentam as pessoas para as causas sociais. Mas, infelizmente, mantêm a dependência de quem recebe em relação ao doador”, comentava o editorial do principal veículo de comunicação do programa de voluntariado, o *Ação & Participação*, em sua edição nº 7, de junho de 1993. Contudo, sempre houve a clareza de que nessas ocasiões prevalece o senso de emergência. “Num incêndio, não dá para fazer uma reunião com os bombeiros e pensar em ações de longo prazo. Antes, temos de apagar o incêndio”, observa Martinelli.

Paralelamente, realizar um planejamento estratégico começava a ser uma demanda interna do Instituto C&A, com sinais de alerta como a realização de campanhas de agasalho no Nordeste, onde o último dos problemas seria o frio. Ademais, o envolvimento das então 40 lojas da C&A era ainda desigual e a ação dos voluntários padecia de excessivo espontaneísmo.

Realizar um planejamento estratégico começava a ser uma demanda interna do Instituto C&A, com sinais de alerta como a realização de campanhas de agasalho no Nordeste, onde o último dos problemas seria o frio.

Esses dois desafios – o do planejamento e o da mobilização – não eram circunstanciais. Surgiam na pauta do Instituto C&A porque são típicos de todo programa de voluntariado, que tende a viver de altos e baixos e se alimenta da motivação genuína e interior do voluntário. O coração vai sempre na frente. Por isso, em contextos de grande apelo, as ações se alastram como incêndios. Mas se não há continuidade, se a comunicação afrouxa, a rotina e as dificuldades que sempre existem na execução do trabalho desmobilizam e desintegram o programa.

Ações emergenciais são altamente mobilizadoras e tocam fundo no ânimo dos voluntários. Por isso, foram um bom combustível nos primeiros anos. Tanto é verdade que o efeito persistiu por algum tempo. Os voluntários ligados às lojas da C&A gostaram tanto que começaram a fazer campanhas por conta própria. Mas não mais contavam com o incentivo da direção do Instituto C&A, que a essa altura já buscava nas fontes teóricas, como o guru Peter Drucker, uma das principais influências da administração moderna, as bases de um pensamento estratégico para a área social.

■ *Filosofia da parceria*

Uma das questões centrais do programa¹ em seus primeiros anos dizia respeito ao público de voluntários que o compunha: jovens sem formação específica e sem conhecimento das causas sociais, com experiências profissionais baseadas em atividades de loja. A constatação desse fato impulsionou o Instituto C&A a começar uma trilha que passaria sempre pela parceria com as organizações sociais, com o fim de promover uma capacitação maior do voluntário, bem como de ampliar os horizontes de ação. E, nessa primeira exploração, existia a natural tendência de se desenvolverem projetos mais diversificados, num movimento de reconhecer as possibilidades de ação de um instituto social que ainda buscava sua identidade.

Assim, em sua fase inicial, o Instituto C&A começou a se relacionar e a trabalhar por fortalecer instituições sociais, muitas delas pequenas e embrionárias.

Assim, em sua fase inicial, o Instituto C&A começou a se relacionar e a trabalhar por fortalecer instituições sociais, muitas delas pequenas e embrionárias. De início, grande parte delas se localizava na zona sul da cidade de São Paulo, em Santo Amaro.

¹ O Instituto C&A sempre orquestrou suas ações de fomento ao voluntariado como um “programa de voluntariado”. A estruturação do programa, porém, foi crescente e a nomenclatura atribuída sucessivamente a ele expressa isso. A princípio, em meados dos anos 1990, era chamado de frente de trabalho. No início dos anos 2000, o programa correspondia a uma linha de ação. Já no contexto das reestruturações de 2007 e 2008, as ações do voluntariado estabeleceram-se formalmente como um programa do Instituto C&A.

Ao identificar demandas em comum, o Instituto C&A fomentou um processo de aproximação e ação conjunta cujo desdobramento foi a criação da Cooperapic, uma cooperativa de organizações sociais focada tanto em levar formação aos gestores como em promover a busca da sustentabilidade de seus membros.

Nesse ambiente, surgiu um dos projetos que marcaram a memória dos primeiros voluntários – o do Serviço Odontológico Móvel. Pode parecer uma curiosidade o investimento feito em trailers aparelhados como consultórios odontológicos e na contratação de dentistas, mas fazia sentido na época. A ideia nasceu de um outdoor que anunciava assistência odontológica para lojas. “Então, pensei: temos uma porção de entidades parceiras, vamos fazer um teste”, lembra Martinelli. Foi assim que começaram a circular por São Paulo consultórios ambulantes, que se expandiram até oito unidades nas cidades de Belo Horizonte, Goiânia (GO), Recife (PE), Rio de Janeiro (RJ) e Salvador (BA), além de São Paulo. O crescimento da operação acabou por sobrecarregar a estrutura enxuta do Instituto C&A, bem como a vários voluntários, que viam sua capacidade de ação limitada à administração da atividade. Tal sobrecarga contribuiu para impedir a continuidade do projeto dos consultórios odontológicos, que foi encerrado por volta do ano 2000.

É dessa época também uma abordagem muito característica do programa de voluntariado do Instituto C&A, progressivamente elaborada e



Voluntários de Maceió (AL), em sua melhor performance: educação e brincadeira.

Compromissado até os dentes

Não era mesmo uma operação simples o Serviço Odontológico Móvel, lembra o gerente Luiz Henrique Freitas Santos, um dos mais antigos – senão o mais antigo – dos voluntários em atividade no Instituto C&A. Os voluntários trabalhavam como assistentes dos dentistas, organizando as fichas, o carro e os seus equipamentos.

Na época, conforme relata Luiz Henrique – que contava então com pouco mais de 20 anos –, o Serviço Odontológico Móvel representou desafios difíceis, a começar pelo fato de que era preciso controlar o trabalho dos dentistas, que eram contratados, cuidar do ponto e fazer a interface com as crianças para que fossem atendidas com gentileza. Era preciso também encorajar as crianças, pois ninguém vai ao dentista por diversão. O voluntário traz muito vivo na memória o dia em que teve de se vestir de dente e brincar com as crianças que iriam ser atendidas, para diminuir o pavor que sentiam do tratamento dentário.



O gerente Luiz Henrique e sua turma de voluntários: liderança histórica.

que encarna a filosofia de ação deste mesmo instituto. É a sequência pa-
quera-namoro-casamento. Em resumo: o voluntário se aproxima da orga-
nização social mais próxima da unidade da C&A em que trabalha, verifica
a possibilidade e o interesse (ou necessidade) de um trabalho conjunto
e, posteriormente, se “formaliza” o relacionamento. Tal terminologia foi
adotada como forma oficial para descrever essa relação de parceria, que se
sofisticou com o tempo.

■ *Pedagogia do cimento*

As deliberações do programa de voluntariado do Instituto C&A não eram
fruto de decisões tomadas em conselho ou em debates internos, principal-
mente porque não se tratava ainda de uma equipe. Antônio Carlos Martinelli
não era apenas o diretor-presidente do Instituto C&A. Durante o primeiro
ano de existência da organização, era ele também secretário, redator e editor
do jornal *Ação & Participação* e desempenhava todas as funções necessárias
para o andamento dos trabalhos. Acompanhava tudo, percorria todas as lo-
jas, visitava pessoalmente as organizações sociais e vitaminava uma ideia até
que se tornasse conceito amarrado com prática.

O tempo foi passando, o Instituto C&A começou a girar muitos pratos
ao mesmo tempo e mais braços eram necessários para que eles não fossem
ao chão. Nessa época, a C&A tinha em seus quadros um grupo de assistentes
sociais ligadas ao departamento de Recursos Humanos, que eventualmen-
te colaboravam nas ações do recém-criado instituto. Foi daí que Martinelli
conseguiu atrair e contratar Márcia Pregnoatto, seu primeiro braço direi-
to. “Quando cheguei, o Instituto C&A se conformava em uma perspectiva
de organização intencionalmente informal, para não burocratizar, e tudo era
baseado em relações de confiança e no diálogo que se estendia até a libera-
ção dos recursos”, lembra Márcia.

E foram anos de uma fase tipicamente “construtivista”, como ficou ape-
lidada internamente. Nada a ver com as teorias do suíço Jean Piaget, que
revolucionaram a educação do século XX. O nome se devia ao forte direcio-
namento do orçamento institucional para a construção de prédios, à reforma
de instalações e às ampliações. Eram investimentos altos, do ponto de vista

financeiro e pessoal. É o caso da escola de três andares, construída no bairro de Veleiros, em São Paulo, com um investimento de US\$ 500 mil.

Os voluntários eram escolhidos conforme sua expertise. As demandas que atendiam eram as que pareciam importantes às organizações sociais que buscavam o Instituto C&A. Num país desaparelhado socialmente, parecia essencial uma “pedagogia do cimento” e, sem dúvida, essa era e continua sendo uma forma legítima de se fazer trabalho voluntário. Mas, como repete o próprio Martinelli, parafraseando o escritor francês Antoine de Saint-Exupéry, muitas vezes o essencial é invisível aos olhos. E logo se viu que a construção de escolas e a ampliação de seus espaços físicos não necessariamente traziam impacto na qualidade educacional.

“Essa fase do ‘hardware’ mostrava que ainda tínhamos pouco entendimento sobre educação. Era abstrato para a gente. Era mais fácil pensar o espaço, e, é claro, isso era importante também”, lembra Martinelli. Além disso, os inves-

Ações como o desenvolvimento de campanhas, o acompanhamento do trabalho dos trailers odontológicos e o aporte em infraestrutura eram, em suma, mais fáceis de operar; ao mesmo tempo que criavam condições para que uma cultura de participação social começasse a se estabelecer dentro da C&A.

timentos nas construções davam tangibilidade ao trabalho dos voluntários, que eram encarregados de acompanhar cronogramas e planilhas e geravam resultados visíveis e concretos como retorno dos investimentos feitos. Ações como o desenvolvimento de campanhas, o acompanhamento do trabalho dos trailers odontológicos e o aporte em infraestrutura eram, em suma, mais

fáceis de operar, ao mesmo tempo que criavam condições para que uma cultura de participação social começasse a se estabelecer dentro da C&A.

■ *“Você quer ser vassoureiro?”*

O contexto social dos anos 1990, com o recém-promulgado Estatuto da Criança e do Adolescente, mostrava a necessidade de atendimento a meninos em situação de rua, o que orientou muito as relações travadas pelo Instituto C&A com organizações da sociedade civil que vieram a se tornar referência.



Assim, no Rio de Janeiro e pelo Brasil afora, o Instituto C&A se aproximou de Betinho e sua campanha contra a fome; na Bahia, começava o apoio ao Projeto Axé. Em São Paulo, o Instituto C&A abraçava projetos da Pastoral do Menor. Em Goiás, os voluntários resolveram reequipar a creche Pe. José Mazzon com várias utilidades domésticas. Em todos os lugares, organizações de diversos perfis se tornavam parceiras.

Outra tônica do momento era a formação profissionalizante como meio de oferecer aos adolescentes caminhos de inserção no mercado de trabalho. De 1991 a 1995, principalmente, o Instituto C&A – sempre com a participação dos voluntários – envolveu-se com a montagem de padarias, fábricas de calçados e oficinas de costura e mecânicas.

Parecia natural, mas o processo apresentava contradições internas sérias, que acabaram por esgotá-lo. Uma delas era uma visão antiga da divisão de trabalho fundada na distinção de gênero, que atribuía aos meninos funções tidas como masculinas (como a marcenaria) e às meninas outras consideradas femininas (a exemplo da costura).

Mais crítica, todavia, era a percepção de que a simples oferta de uma formação profissional não era suficiente para suprir os sonhos bem mais

complexos dos adolescentes. “Em uma das organizações, ensinávamos os adolescentes a fazer vassouras. Um dia, eu perguntei a um garoto: ‘Você quer ser vassoureiro?’. E ele imediatamente disse: ‘Não!’”, conta Martinelli.

■ *Da Ucrânia ao Brasil*

Na medida em que o Instituto C&A mergulhava no campo da educação de crianças e adolescentes, ganhava corpo, no discurso e na prática, a metodologia da educação pelo trabalho. Nessa seara, exercia grande influência o pensamento do ucraniano Anton Makarenko, pedagogo que se especializou no atendimento de crianças abandonadas ou praticantes de delitos e que dirigiu um reformatório na Ucrânia nos anos 1920. Expressas na célebre obra *Poema pedagógico*², as ideias do autor eram difundidas no Brasil pelo pedagogo Antonio Carlos Gomes da Costa em seu livro *Aventura pedagógica*³.

Em poucas palavras, a educação pelo trabalho prioriza a formação e a educação dos adolescentes, em vez do ensino de um ofício, subordinando a dimensão produtiva à educativa. “O educando passa pelo que chamamos de princípios das três participações – participação na gestão do trabalho, no produto do trabalho e no conhecimento do trabalho –, porém o que se quer não é profissionalizá-lo, mas formar um cidadão”, sintetiza Alais Ávila, assessora especializada em educação do Instituto C&A.

O relacionamento de Alais com o Instituto C&A, diga-se de passagem, começou em 1992, justamente ao liderar a criação do Centro de Estudos e Promoção Social (Cepros), de Goiânia, iniciativa que se tornaria, no ano seguinte, a ação-piloto do Instituto C&A no apoio a projetos de educação pelo trabalho.

Com a proposta de montar uma casa para acolher crianças e adolescentes em situação de rua, a equipe que criou o Cepros procurou a loja da C&A no Shopping Flamboyant em Goiânia, em busca do chamado recurso-semente – o

² MAKARENKO, Anton. **Poema pedagógico**, São Paulo: Editora 34, 2005.

³ COSTA, Antonio Carlos Gomes da. **Aventura pedagógica**, São Paulo: Columbus Cultural Editora, 1990.

montante inicial necessário para transformar a ideia em realidade. O gerente e voluntário Marcelo Souza se mostrou receptivo, foi conhecer a ideia e deu sequência aos procedimentos.

“Em 15 dias, recebemos a visita já do presidente, que validou a proposta de imediato e tivemos de correr com a formalização da ONG”, lembra a psicóloga Áurea Maria Alencar Rodrigues de Oliveira, liderança ativa do Cepros e parceira de Alais na empreitada, que depois também viria a se tornar figura-chave no desenvolvimento do Instituto C&A.

Entre surpresa com a informalidade do processo e entusiasmada com o início do trabalho, a equipe do Cepros se lançou no projeto com o primeiro desafio de levantar recursos por sua conta. É que, na época, uma das formas encontradas por Martinelli para garantir o empenho das entidades apoiadas e desestimular a dependência era a estratégia do Dobra a Parada. Em termos simples, ela significava que o Instituto C&A dobrava os recursos tomando por base de cálculo aquilo que fosse levantado pela própria organização social.

Assim, o time de fundadores do Cepros conseguiu que o governo do Estado de Goiás assumisse as despesas de alimentação. Com o apoio do Instituto C&A, foi possível comprar móveis, panelas e jogos de cama e oferecer a um grupo de pouco mais de dez jovens uma moradia que se aproximava do conceito de um lar, com pais sociais e rotina escolar para auxiliá-los a se reintegrar à sociedade, elaborar sonhos e projetos de futuro.



Com o apoio do Instituto C&A, foi possível comprar móveis, panelas e jogos de cama e oferecer a um grupo de pouco mais de dez jovens uma moradia que se aproximava do conceito de um lar, com pais sociais e rotina escolar para auxiliá-los a se reintegrar à sociedade, elaborar sonhos e projetos de futuro.

Os voluntários do Instituto C&A acompanharam cada passo dessas conquistas, inclusive a evolução da proposta, em 1993, para a montagem de uma fábrica-escola de calçados dentro do Cepros. De maneira aclimatada, afirmava-se ali, com aqueles meninos, o ideário de Makarenko. “Foi uma grande construção coletiva”, recorda Áurea, que começou aí a moldar uma relação que qualifica como “excepcional” com o voluntariado e fundamental para o desenvolvimento posterior do programa.

■ *Questão de oportunidade*

A implementação da metodologia da educação pelo trabalho no Cepros mudou os rumos do Instituto C&A e justificou investimentos nessa área que perdurariam por anos. Era uma resposta situada em seu tempo e que produziu resultados claros. Como foi o caso de Junio Rodrigues Pinheiro,

Projeto Cartão de Natal

O Natal de 1993 foi particularmente feliz para milhares de crianças e adolescentes das organizações sociais parceiras do Instituto C&A, pois deu ensejo ao projeto Cartão de Natal.

As crianças recebiam um cartão para preencher com seus dados – nome, endereço, idade – e decorar com um desenho que posteriormente era encaminhado para fornecedores e clientes da C&A.

Apenas em 1994, 20 mil cartões foram enviados, gerando excelente retorno financeiro às organizações sociais, uma vez que elas recebiam do Instituto C&A R\$ 3,00 por cartão, recurso que vinha em boa hora, para sanar as despesas extras de fim de ano.

Os voluntários do Instituto C&A acompanhavam todo o processo de confecção dos cartões nas instituições. Nos anos seguintes, o projeto Cartão de Natal cresceu e se tornou uma das ações mais conhecidas do programa, tendo sido extinto em 1999.

ex-menino de rua acolhido pela instituição que tirou proveito de sua passagem pela casa, voltou a estudar e, na vida adulta, conquistou postos de liderança em organizações similares.

Conforme relato ao jornal *Ação & Participação*, em 2009, Junio declarou que, quando morou na organização, passou a ter uma referência de família e se sentiu motivado para perseguir uma formação, chegando até a graduação. “Em 2003, terminei a faculdade. De tudo o que vivi no passado, posso dizer que não existem meninos de rua, o que falta é oportunidade”, disse.

Nesse contexto se encaixa a ação de educação pelo trabalho desenvolvida no Centro Social Brooklin Paulista, em São Paulo, envolvendo oficinas de panificação, confecção de uniformes e serigrafia. Outros projetos aconteciam no espaço da própria C&A, como o Meninos da Informática (Meninfor), programa que formava digitadores em um tempo que começava a disseminação dos computadores pessoais, tendo sido ampliado para outras 13 organizações sociais nos anos seguintes.

Assim, aos poucos se conformou no Instituto C&A a convicção de que o caminho para ampliar a formação de crianças e jovens não era ensinar uma profissão, mas sim dar instrumentos para que o jovem pudesse fazer suas escolhas por si mesmo – o que acarretaria mudanças de curso. “Não é demérito algum ser marceneiro, mas o mundo mudou e precisávamos acompanhar”, diz Martinelli, retomando o exemplo anterior.

Uma visão mais madura e renovada a respeito da educação e das necessidades das crianças e dos jovens começava a se constituir no seio do Instituto C&A, desdobrando-se em outros programas e métodos, inclusive no campo do voluntariado.

Prêmio Semente: um reconhecimento que floresceu

Ao final de seu segundo ano de existência, o Instituto C&A já aprendera que uma questão-chave para a atuação dos voluntários era a identificação de bons parceiros e de projetos que, deveriam ter entre seus predicados a busca de ganhos em educação, a profissionalização e a capacidade de serem replicados. Essa foi a base da criação do Prêmio Semente, que se tornou um marco na história do programa de voluntariado e uma memória afetiva para gerações de funcionários da C&A.

O Prêmio Semente buscava estimular modelos de ação que pudessem ser multiplicados e gerassem transformações sociais permanentes. Na primeira edição, foram inscritos 13 projetos e escolhidos quatro vencedores. Assim, pelo país afora, os voluntários se mobilizavam para participar e aguardavam com ansiedade pela divulgação dos resultados. O Prêmio Semente se fortaleceu até ser substituído, em 2001, na comemoração dos dez anos do Instituto C&A, pelo Prêmio Ciranda – nome escolhido em alusão ao trabalho em equipe, ritmo, leveza e alegria que caracterizavam o trabalho voluntário.

O Prêmio Ciranda teve grande repercussão nas diversas unidades da C&A e, posteriormente, deu lugar ao Prêmio Prazer em Ler Voluntários, nomeado a partir de programa Prazer em Ler que, em 2006, viria a unificar as ações do voluntariado do Instituto C&A em torno da mediação da leitura.

A formatação mais recente no mecanismo de distinção aos voluntários do Instituto C&A surgiu em 2010, em uma proposta alinhada às concepções que o programa de voluntariado adotou depois de 2009. Estruturado em seis categorias, o Prêmio Voluntários Instituto C&A é a principal estratégia de reconhecimento à participação social do voluntariado da organização.



Troféu Ciranda.

Capítulo 3

O voluntário como público

Trabalho, formação e transformação

Durante o ano de 1994, o Instituto C&A já tinha estabelecido a convicção de que o desenvolvimento de sua proposta de voluntariado passava pelo investimento intenso e contínuo em formação do voluntário.

Bem nessa época, teve início também na instituição a parceria com a ONG Crecheplan, que depois se transformou no Instituto Avisa Lá, de São Paulo (SP), para levar adiante o programa Capacitar. Frente de formação de profissionais da educação infantil, o programa tinha como meta atingir, na primeira etapa, 250 funcionários de 34 entidades, que então atendiam a 1,5 mil crianças.

O Capacitar levava conhecimentos básicos a todos os que lidavam diretamente com as crianças – de merendeiras a professores –, abordando questões como pedagogia, gestão, entre outras. Crescendo ano a ano, o



Ação em grupo confirmou-se, desde o início, como uma das forças do voluntariado.

programa formou centenas de educadores e sua metodologia foi contada no livro *Bem-vindo, mundo! Criança, cultura e formação de educadores*¹.

Com essa experiência, começou a maturar a ideia de um processo de formação continuada que abrangesse os voluntários, os quais seguiam trabalhando conforme as diretrizes iniciais – atuando em campanhas, identificando parceiros e trabalhando dentro de algumas organizações sociais em atividades de apoio.

As atividades do Instituto C&A continuavam em expansão. Em 1994, foram 120 projetos apoiados; em 1995, 170 projetos conseguiriam consumir, pela primeira vez, a dotação orçamentária de R\$ 2,5 milhões.

As atividades do Instituto C&A continuavam em expansão. Em 1994, foram 120 projetos apoiados; em 1995, 170 projetos conseguiriam consumir, pela primeira vez, a dotação orçamentária de R\$ 2,5 milhões. Muitos dos projetos voltados à profissionalização estavam ainda em curso,

¹ KLISYS, Adriana; AUGUSTO, Silvana; CARVALHO, Sílvia Pereira. **Bem-vindo, mundo! Criança, cultura e formação de educadores**, São Paulo: Peirópolis, 2006.

mas a delimitação da educação (de um ponto de vista mais amplo) como o campo principal de atuação do Instituto C&A já estava finalmente consolidada na missão institucional, assim formulada:

“Participar ativamente do processo educacional de crianças e adolescentes em condições socioeconômicas desfavoráveis, promovendo e fortalecendo instituições-agentes com objetivos afins”.

■ *No meio do caminho tinha um ônibus*

As atividades do programa de voluntariado ainda eram caracterizadas pela fragmentação – com envolvimento desigual das unidades e a iniciativa autônoma dos voluntários. Mas isso começava a mudar de maneira, até certo ponto, inesperada.

Uma nova etapa começou quando a jovem Adriana Teixeira da Costa bateu às portas da instituição. Ex-aluna da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) e mestranda na mesma instituição, Adriana já tinha um currículo extenso nas causas sociais. Participava do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA) de São Paulo e do grupo Tortura Nunca Mais.

Adriana havia idealizado um projeto surpreendente: sair pela cidade em um ônibus que carregasse brincadeiras para comunidades de baixa renda, com altos índices de evasão escolar e exíguos espaços para o lazer. Foi ruminando esse sonho até que, certo dia, enquanto se abrigava da chuva na porta da casa onde aconteciam as reuniões do grupo Tortura Nunca Mais, viu um rapaz que descia de muletas de um ônibus. Brincando, num impulso meio *non sense*, perguntou: “Ei, você tem um ônibus para me arrumar?”. Por obra do acaso, tratava-se de um jornalista que escrevia a revista do sindicato das empresas de transporte. Poucos dias depois, o ônibus estava à disposição de Adriana, que logo se pôs a adaptá-lo.

Meio mambembe, com espírito juvenil, o ônibus percorreu bairros pobres de São Paulo, carregando um projeto que tinha o feliz nome de LudiCidade. O

projeto ganhou a mídia e o apoio de algumas pessoas e da organização social Ashoka², e seu sucesso ecoou. Assim, Adriana bateu às portas do Instituto C&A para obter recursos para a construção de brinquedotecas em comunidades da periferia.

A coordenadora de projetos Márcia Pregnotatto logo percebeu o potencial mobilizador de Adriana e deu início a um apoio de mão dupla – o Instituto C&A investia no projeto e ela realizava oficinas para os voluntários sobre o universo do brincar. “Eu recebia em hora-tijolo”, brinca Adriana.

A definição de um escopo claro – o direito ao brincar – e uma programação consistente de formação continuada garantiram ao programa a unidade e a consistência da qual os próprios voluntários já se ressentiam. Surgia o programa BrincaCidade, que se tornou um divisor de águas e influenciou a cultura interna do Instituto C&A.

Ganhava corpo a ideia de que os voluntários ligados às quase 50 lojas que a C&A possuía no Brasil na época precisavam integrar o planejamento do ponto de vista da formação, com estratégias específicas de estímulo e organização institucional. O projeto-piloto, realizado em São Paulo, funcionou e, em seguida, foi expandido para a região Nordeste.

A formação era completa e sequencial, com materiais específicos e indicadores de avaliação. Dividido em módulos, o programa oferecia aos voluntários informações sobre brinquedos populares, brinquedos pedagógicos, o imaginário infantil e a função social das brinquedotecas. Os voluntários aprendiam sobre a importância do brincar, conheciam sobre brinquedos e brincadeiras populares, cantigas e parlendas, mas, sobretudo, aprendiam a identificar as possibilidades de atuação.

Uma das referências da formação era a metodologia do arco-íris, concretizada em uma apostila organizada por Adriana, agora contratada como consultora. Cada cor correspondia a uma fase do diagnóstico e a uma etapa a ser vencida pelos voluntários, como um levantamento das necessidades

² A Ashoka é uma organização mundial, sem fins lucrativos, que apoia empreendedores sociais – pessoas com ideias criativas e inovadoras, capazes de provocar transformações com amplo impacto social.

Todas as cores do arco-íris

Vale a pena registrar o significado que cada cor assumia na metodologia de trabalho do arco-íris, segundo o caderno *Conhecendo o BrincaCidade*, de 1998:

- Vermelha: presença de brinquedos na instituição.
- Laranja: as crianças têm acesso aos brinquedos e têm um espaço na rotina para brincadeiras.
- Amarela: os educadores participam das brincadeiras.
- Verde: a instituição possui um ambiente lúdico.
- Azul: houve a ampliação do repertório das brincadeiras dos educadores da instituição.
- Anil (índigo): a reunião de estudos, o planejamento e a rotina de visitas dos voluntários acontecem sistematicamente.
- Violeta: o BrincaCidade serve como ferramenta para que a instituição estabeleça novas parcerias.



Conhecendo o BrincaCidade: apostila difundia método de trabalho.

específicas da organização ou da região atendida. A partir do arco-íris, as estratégias eram traçadas, sempre com foco no objetivo principal: a garantia ao direito de brincar.

Não era apenas uma forma lúdica de motivar os voluntários. As cores do arco-íris refletiam a preocupação sempre presente de transformar em métodos e procedimentos as soluções e encaminhamentos dados a problemas concretos vividos pelos voluntários – da mobilização à ação.

■ *Protagonista social*



Denise Mendonça, do Instituto de Arte Tear: brincadeira, arte, educação e cidadania.

As cores do arco-íris indicavam respostas que já então se buscavam para alguns dos dilemas, por assim dizer, genéticos dos programas de voluntariado. Um deles diz respeito ao relacionamento do voluntário com a instituição que o acolhe e ao necessário diagnóstico que deve anteceder a ação planejada – que mais à frente encontrará um instrumento mais abrangente no *Álbum Cartográfico*³.

Coloque-se no lugar de um voluntário e não será difícil sentir o desafio que é entrar em contato com uma instituição pela primeira vez e definir o campo no qual a sua ação irá se circunscrever. Assim, o arco-íris ofereceu aos funcionários que atuavam nas organizações a sinalização de que era preciso conhecer o público, traçar um plano, avaliar os resultados e, mais, ampliar as possibilidades de crescimento da instituição a partir das conquistas alcançadas.

³ Material básico da estratégia denominada Cartografia, que promove a identificação de organizações sociais parceiras e o reconhecimento da comunidade em que o grupo de voluntários está inserido.

Foram intensos os anos de duração do BrincaCidade, iniciado em 1995 e finalizado em 2003. O programa foi crescendo e se transformando, envolvendo outras pessoas, entre elas Denise Mendonça, presidente do Instituto de Arte Tear, do Rio de Janeiro (RJ).

Denise recebeu na instituição os voluntários e acompanhou de um ângulo privilegiado o desenvolvimento do programa. Ela, que passou a atuar na formação do voluntariado lado a lado com Adriana a partir de 1999, observa que, embora as ações do voluntariado venham se redesenhando ao longo do tempo, um dos princípios básicos que sempre sustentaram seu trabalho juntamente com Adriana se manteve: levar ao voluntário a chance de ampliar sua visão de mundo e de se tornar um cidadão consciente de suas possibilidades de atuação como um protagonista social.

“Nas formações, não nos preocupávamos tanto em tornar educadores aqueles vendedores, gerentes e outros funcionários. Nossa proposta era fazê-los pessoas mais sensíveis a outras maneiras de se relacionar com o mundo”, conta Denise. Para atingir tal objetivo, todas as formações incluíam textos sobre o universo das crianças, os direitos da infância e também dinâmicas e vivências. “Sempre utilizamos a arte-educação como um meio, não como um fim, trabalhando com elementos do imaginário e sem estereótipos”, lembra a presidente do Instituto de Arte Tear.

No início, os voluntários em formação se deslocavam pelo país e formavam multiplicadores que se encarregavam de disseminar os conhecimentos nas unidades da C&A. Com o tempo, as oficinas foram se sofisticando, perfazendo até três dias de duração. As oficinas tornavam-se cada vez mais ricas, como imersões que tinham

As oficinas tornavam-se cada vez mais ricas, como imersões que tinham um propósito de desestabilizar posições arraigadas e induzir transformações de atitudes.

um propósito de desestabilizar posições arraigadas e induzir transformações de atitudes. Em uma ocasião, Adriana e Denise prepararam, noite adentro, mil cápsulas nas quais foram depositados poemas, as assim chamadas “pílulas poéticas”. Havia muito de artesanal e tudo era focado na internalização de processos, mais do que no aprendizado de conteúdos.

Eram vivências de fato transformadoras, como atesta o ex-funcionário da C&A Ricardo Leite, que, como no caso de muitos outros ex-voluntários, passou por experiências que mudaram seu rumo profissional. Ricardo entrou na C&A em 1999, trabalhando no Shopping Iguatemi do Rio de Janeiro, na área de informática. Seis meses depois, começou a atuar como voluntário do Instituto C&A, trabalhando no Morro do Boréu, em Paquetá, em Santa Tereza e no Morro dos Prazeres. Depois das formações e, com a convivência com os arte-educadores, decidiu trancar o curso de filosofia que frequentava para investir na pedagogia. “Eu queria interferir de forma educativa na vida do outro”, diz.

Em 2004, o voluntário deixou a C&A para começar a fazer estágios como educador, tornando-se mais tarde professor, com aulas em diversas instituições, inclusive no Instituto de Arte Tear.

“O voluntariado fez com que eu me descobrisse como pessoa, entendesse os meus propósitos e percebesse melhor as pessoas ao meu redor. Vi certos valores que eu tinha serem reafirmados. Ser voluntário me proporcionou enxergar melhor a realidade e ver como posso ser transformador em meu raio de ação”, resume Ricardo.

“O voluntariado fez com que eu me descobrisse como pessoa, entendesse os meus propósitos e percebesse melhor as pessoas ao meu redor. Vi certos valores que eu tinha serem reafirmados. Ser voluntário me proporcionou enxergar melhor a realidade e ver como posso ser transformador em meu raio de ação.”

Outra marca desse período é que a própria formação demandou ações internas de pesquisa, gerando diversos materiais de apoio – alguns antológicos, como o vídeo do professor Ludicovski, personagem criado por um voluntário e que personificava o discurso sobre o direito de brincar, ou um sistema de classificação dos brinquedos de orientação piagetiana. “Tirando as questões da tecnologia, que viriam posteriormente, as bases da importância do brincar estavam todas lá”, diz Adriana.

A diversidade do campo de atuação dos voluntários continuava a se ampliar e ainda se mantinham ações que caracterizavam o período anterior, como a atuação do voluntariado no fomento à sustentabilidade das instituições.

levar ao voluntário um conjunto de conhecimentos sobre direitos humanos, direitos das crianças e sobre o papel dos educadores.

A diversidade do campo de atuação dos voluntários continuava a se ampliar e ainda se mantinham ações que caracterizavam o período anterior, como a atuação do voluntariado no fomento à sustentabilidade das instituições.

Um retrato dessa tendência pode ser dado por uma visita aos projetos vencedores do Prêmio Semente. Em 1998, por exemplo, 21 equipes apresentaram 23 projetos. A equipe de Belo Horizonte (MG) mereceu o prêmio pela visão sobre as demandas do parceiro e a priorização da ação sobre as causas: inicialmente procurados para cobrir o déficit de caixa da organização Sasfra – Serviço Assistencial Salão do Encontro, de Betim (MG), os voluntários levaram um programa de geração de renda, que incluiu capacitação de recursos humanos, vendas e marketing dos móveis fabricados pela entidade. Por sua vez, os voluntários ligados à loja C&A do West Plaza Shopping, de São Paulo, venceram com o projeto AmpliArte, levando jovens do Instituto Beneficente Cultural José Kentenich a visitas monitoradas ao Museu de Arte de São Paulo, ao Instituto Itaú Cultural e à Galeria de Arte do Serviço Social da Indústria (Sesi), entre outros espaços.

Durante esse período, também, o SOS Comunidade nunca deixou de se fortalecer, como um estopim de mobilização interna, que dispara um gatilho cada vez mais automático de intervenção nas situações de calamidade. O SOS representa uma atitude de solidariedade pronta e incondicional de quem se coloca no lugar do outro e entende a urgência da ação – sem que isso implique abrir mão de olhar criticamente sobre as causas e trabalhar posteriormente sobre a prevenção.

Foram muitas as situações em que os voluntários das diferentes unidades se envolveram. Um caso ilustrativo foi o SOS Seca. Em 1998, 1.209 municípios estavam devastados pela falta de chuvas no Nordeste brasileiro, atingindo diretamente dez milhões de pessoas no semiárido. Foi uma campanha de fôlego, que destinou R\$ 250 mil (valores da época) para a compra de donativos e reuniu doações centralizadas e expedidas no centro de distribuição da C&A

em Barueri (SP). Apenas em maio daquele ano, 25 toneladas de mantimentos foram reunidas, vindas de diversas partes do país. De Goiânia (GO), partiu 1,5 tonelada para João Pessoa (PB).

O SOS Comunidade sempre foi um espaço de autonomia para os voluntários, que desenvolviam estratégias próprias de atuação. Nesse episódio, no Shopping Morumbi, em São Paulo, os funcionários articularam a troca de um quilo de alimentos por duas horas de franquia no estacionamento; no Rio, foi realizada uma noite no Rock in Rio Café, com a troca da entrada e da consumação mínima por alimentos não perecíveis. Em Salvador, as lojas agiram em conjunto para realizar uma gincana.

Do mesmo modo, em 1998 e 1999, teve repercussão, inclusive internacional, o Projeto Rio das Flores. O trabalho foi iniciado em 1998, com a construção de 93 casas para famílias desabrigadas na região de Jacarepaguá, no Rio de Janeiro, vítimas de enchentes. As casas foram construídas em um terreno doado pela prefeitura. O Instituto C&A doou recursos para a construção da fundação, sala, cozinha e banheiro das casas. Depois, em parceria com a ONG VivaRio, deu suporte profissional para que os moradores terminassem a obra em regime de mutirão. Por suas características de coparticipação e protagonismo, o projeto já havia recebido um prêmio como um dos cem projetos sociais mais inovadores do mundo de uma agência ligada à Organização das Nações Unidas (ONU). Em 1999, o trabalho foi ampliado, com a participação dos voluntários numa creche local.

Não faltaram demonstrações de reconhecimento da maturidade do programa de voluntariado implementado pelo Instituto C&A, já merecedor de inúmeras reportagens, como a que foi publicada pela revista *Exame*, logo no começo de 1999. Além disso, o trabalho desenvol-

O trabalho desenvolvido no Instituto C&A foi escolhido para um estudo de caso conduzido pelo Conselho da Comunidade Solidária e pela Universidade de São Paulo.

vido no Instituto C&A foi escolhido para um estudo de caso conduzido pelo Conselho da Comunidade Solidária e pela Universidade de São Paulo. Ao final desse ano produtivo, sinalizando o fechamento de um ciclo e com o sentimento de missão cumprida, Antônio Carlos Martinelli, primeiro diretor-presidente do Instituto C&A, despediu-se da organização, sendo sucedido pelo biólogo José Pedro Lins.

Um caso exemplar

No dia 13 de janeiro de 1999, a revista *Exame*, edição 679, publicou uma reportagem de capa que causou impacto não apenas na C&A, mas também entre as organizações da sociedade civil e as empresas. Intitulada “Um caso exemplar”, a matéria tratava de um conceito ainda nascente – a responsabilidade social empresarial – e elegia a C&A como a “empresa mais admirada pelo trabalho social que desenvolve”.



Com 14 páginas – das quais dez dedicadas à C&A e ao Instituto C&A –, a reportagem, assinada pela jornalista Cláudia Vassallo, teceu um painel multidimensional e ilustrou suas teses com projetos desenvolvidos pela empresa e pelo Instituto C&A.

■ Projeto Bazar

O ano 2000, último do milênio, começou com algumas redefinições, fruto de um processo de sistematização das experiências vividas pelo Instituto C&A em sua primeira década e com o planejamento estratégico para o triênio seguinte. Foi produzido, então, um novo marco conceitual do Instituto C&A. A missão passou por uma ampliação. A nova redação assume o papel da instituição no desenvolvimento da sociedade civil, nos seguintes termos:

“Participar ativamente do processo de educação de crianças e adolescentes, fortalecendo estrategicamente as organizações sociais parceiras e contribuindo para o desenvolvimento do terceiro setor”.

No período compreendido entre 1998 e 2000, foram introduzidos mecanismos e instrumentos de gestão que ajudaram a conformar o programa de voluntariado ao longo da década seguinte. Quase todos permaneceram e

foram ampliados, tornando-se pilares do programa. Datam dessa fase, por exemplo, a implementação de um jornal mural nas unidades e da Semana do Instituto, série de atividades realizadas ao longo de uma semana para dar visibilidade ao trabalho da organização e dos voluntários.

No período compreendido entre 1998 e 2000, foram introduzidos mecanismos e instrumentos de gestão que ajudaram a conformar o programa de voluntariado ao longo da década seguinte.

Outra novidade da época foi o *Diário de Bordo*, que era um material de apoio à formação do voluntário, com informações e espaço para o registro das atividades desenvolvidas. Com a experiência dos primeiros anos, era clara a importância da memória dos projetos realizados, até pela rotatividade natural das equipes.

Foi nessa época, ainda, que começaram os encontros denominados Liderança de Grupos de Voluntários (LGV), que eram encontros anuais de formação voltados aos gerentes e supervisores das unidades C&A, já identificados então como figuras fundamentais no fortalecimento do programa e na mobilização permanente dos associados voluntários.

Por fim, no ano 2000 aconteceu a estruturação formal do projeto Bazar, uma estratégia de levantamento de fundos para as instituições sociais que se revelou de enorme eficácia.



Diário de Bordo: conteúdo para a formação e espaço para registro.

No Bazar, são vendidas roupas doadas pela C&A – peças de mostruário ou sobras de coleções. As lojas da C&A tradicionalmente já realizavam doações a instituições sociais, para dar um destino aos excedentes. Em determinado momento, a unidade C&A no centro da capital paulista teve a ideia de criar um bazar dentro de uma das organizações em que o trabalho voluntário era desenvolvido – o Centro Comunitário da Criança e do Adolescente (CCCA) – como forma de geração de renda. A iniciativa, liderada pelo gerente Alexandre Menezes, inspirou uma prática que então seria institucionalizada.

Solange Martins, analista de projetos do Instituto C&A, foi uma das precursoras do projeto Bazar no escritório central da C&A, em Barueri. Segundo conta, os primeiros bazares organizados a partir dali aconteceram em clubes, durante chás da tarde, o que gerava bons recursos para os projetos sociais. Então, os bazares reuniam algo como 2,5 mil peças e aconteciam de três a quatro vezes ao ano. Já nos anos 2000, passaram a ocorrer pelo menos duas vezes ao ano, tornando-se hits de vendas, com a comercialização de algo da ordem de 30 mil peças.

O sucesso dos bazares realizados em São Paulo levou à disseminação da estratégia. Mais recentemente, a prática permite aos voluntários das diferentes cidades a obtenção de recursos para as organizações parceiras a partir de objetivos traçados em conjunto.

■ *Janelas para o mundo*

Foi com os recursos do projeto Bazar, por exemplo, que os voluntários de Maceió (AL) conseguiram dobrar a capacidade de atendimento da Escola Santo Antônio, carinhosamente conhecida como Escolinha.

Em 2009, depois do processo de “namoro” que caracteriza a pesquisa por parceiros, os voluntários identificaram a creche mantida pelas Irmãs de São José de Pinerolo na Vila Brejal, uma das mais pobres e violentas da cidade de Maceió. Sem recursos, a escola funcionava precariamente, sem janelas, com capacidade para atender a 50 crianças, que faziam as refeições na mesa em que tinham aulas, sem lugar para brincar e com banheiros únicos para crianças e adultos.



Escola Santo Antônio, em Vila Brejal, Maceió (AL): capacidade ampliada.

Os bazares realizados ao longo de 2009 e 2010 permitiram uma total revitalização do espaço. Além de ampliar a capacidade de atendimento, com a contratação de uma professora, uma reforma tornou o espaço mais digno para as crianças, que desde 2010 contam com um refeitório e salas ventiladas.

Tudo foi possível com os recursos dos bazares realizados a cada três meses – ao final dos quais os voluntários da C&A gentilmente acompanham a irmã Josefa, diretora da creche, até sua casa, para lhe garantir a segurança necessária, dado o alto valor monetário que transporta em decorrência do bazar.

Na Vila Brejal, o sucesso do bazar é tão grande que é divulgado apenas na véspera, pois se formam grandes filas, já na madrugada. Os voluntários ajudam a montar a loja improvisada em casas e salões cedidos pelas comunidades, utilizando seus conhecimentos do varejo – num caso expresso de sucesso do voluntariado “skill-based”, ou seja, no qual os voluntários colocam à disposição do outro suas habilidades específicas. Isso aumenta a rentabilidade das vendas, com uma precificação mais adequada e a melhor exposição das peças.

Os voluntários colocam à disposição do outro suas habilidades específicas.

Carta aos voluntários

Nós, irmãos de São José de Pinerolo, habitamos a Vila Brejal, que tem aproximadamente 8 mil habitantes, onde a maioria das pessoas vive em quartos alugados medindo mais ou menos 3 x 5 metros, sem nenhuma estrutura de higiene, sem saneamento, com muita umidade, buracos e a presença de ratos, mosquitos, etc. Além do mais, as pessoas ali não têm trabalho fixo, vivem de biscate, catando lixo na rua ou pedindo esmola. O índice de desenvolvimento humano é um dos piores da capital. (...)

Olhando esta situação de abandono em que vivem as crianças de muitas famílias desajustadas pela falta de trabalho remunerado e de uma educação integral, nós, irmãos de São José, nos sentimos interpeladas em favorecer, especialmente para algumas crianças que vivem em maior abandono, o crescimento físico, psicológico, espiritual e social. Por isso, com a ajuda de algumas pessoas, estamos oferecendo um espaço, a Escolinha, para as crianças de 3 a 6 anos. (...)

Pois buscamos oferecer uma educação de qualidade para que as crianças possam desenvolver-se de forma integral, sonhar com uma vida melhor, ajudando também a família a despertar a consciência crítica sobre a realidade e a conduzir uma vida digna, em conformidade com o plano de Deus.

Foi nessa realidade que firmamos uma parceria com o Instituto C&A, onde a Escolinha tem tido uma grande transformação no seu espaço com uma reforma para melhor acolher as nossas crianças. É por esse motivo que viemos com grande alegria, neste momento de festa pela passagem



Irmã Josefa: Educação de qualidade para uma vida melhor.

dos 20 anos do Instituto C&A, agradecer a cada voluntário do Instituto C&A esta belíssima iniciativa e este belíssimo trabalho social, trabalho que fez a diferença a tantas vidas, de um modo especial aos mais pobres e esquecidos por esta sociedade que busca os interesses próprios e não visa o coletivo. Por esse motivo a nossa gratidão ao Instituto C&A, que não só se preocupa com as situações de desigualdade social, mas está contribuindo e fazendo o possível para aliviar o sofrimento de tantos jovens, adolescentes e crianças e, com certeza, das famílias na construção de um futuro melhor.

Em agosto deste ano faz dois anos esta bonita parceria. Somos testemunhas da dedicação destes incansáveis voluntários que não medem esforços. Agradecemos por, nestes anos, terem feito parte deste projeto para que as crianças possam sonhar por dias melhores. Destacamos as visitas constantes duas vezes por semana, contribuindo assim diretamente para a melhoria da educação das crianças, e o bazar, que tem sido uma alegria e uma bênção para toda a comunidade sofrida, enfim, todo o apoio que vocês têm nos dado tem sido muitíssimo importante. Dizemos que nossa Escolinha tem passado por uma grande transformação significativa nestes quase dois anos com a presença de vocês junto conosco. Em 2010, atendíamos a 58 crianças e, com a ajuda do Instituto C&A, em 2011 estamos com cem crianças na Escolinha, nos períodos da manhã e da tarde. É muito bonito ver o empenho de cada um que se envolve e como nos motiva a continuar este trabalho tão desafiador e ao mesmo tempo tão gratificante. Por isso, neste momento “dos 20 anos do Instituto”, parabenizamos cada voluntário (a) que tem se dedicado com tanto amor para ver as crianças felizes e este projeto acontecer. (...)

Irmã Josefa Maria Jesus Santana

20-03-2011

O Instituto C&A chega à Argentina

A consolidação do trabalho do Instituto C&A ao longo da década de 1990 permitiu um voo inesperado, na época: a exportação da ideia para um país irmão, a Argentina. Em 2000, a organização brasileira recebeu a incumbência de implantar uma frente de ação social voltada à sociedade argentina, incluindo o desenvolvimento de um programa de voluntariado, que seria a primeira etapa do trabalho.

A C&A havia iniciado suas operações naquele país em 1996, duas décadas depois de chegar ao Brasil. Com a experiência e o conhecimento acumulados no Brasil, o Instituto C&A pôde realizar um trabalho sistematizado, que partiu de um diagnóstico de demandas e da identificação de uma rede de especialistas em ação social locais. Também na Argentina a educação ocupou o foco principal da recém-criada Fundación C&A.

Os voluntários da Argentina seguiram um projeto de formação continuada muito semelhante ao desenvolvido no Brasil, inclusive com encontros comuns. Em 2005, aconteceu a XIV Convenção de Voluntários Argentina-Brasil, em Embu (SP), reunindo 120 integrantes do corpo gerencial dos dois países. As oficinas realizadas foram então, pela primeira vez, totalmente baseadas em experiências de sucesso levadas à frente pelos próprios voluntários.



Capítulo 4

O voluntário vive a cidade

O programa Voluntariado acompanha as mudanças na sociedade brasileira

Em 2001, o Brasil era, em muitos sentidos, diferente daquele em que nascera o Instituto C&A. O país ganhara maturidade institucional, consolidando sua democracia ao passar por testes difíceis, como o *impeachment* de um presidente e eleições em todos os níveis federativos.

Houve, também, desde a aprovação do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), em 13 de julho de 1990, um reconhecido avanço na construção de um sistema de garantia de direitos, o qual pode ser exemplificado pela criação dos Conselhos Tutelares em número cada vez maior de municípios brasileiros e pela melhoria de indicadores como o da mortalidade infantil, o da nutrição e o do acesso à escola.

Com essa nova e consistente configuração institucional e jurídica, estava

desenhado um cenário no que diz respeito ao modo como o país garantia às crianças e aos adolescentes os direitos fundamentais, ainda que de forma muito mais lenta do que o necessário.

Na economia, após planos econômicos fracassados, a moeda ganhara estabilidade, com o fim da hiperinflação – em 2000, o país registrou uma inflação oficial de 5,97%, ante 1.476,56% em 1990. Na educação, o país consolidava a universalização do ensino fundamental – conquista que tra-



zia em si o embrião de novos desafios, como garantir não apenas vagas para todos, mas também qualidade de ensino, ampliação da escolaridade obrigatória e do tempo de permanência da criança na escola, entre outras bandeiras das organizações da sociedade civil que ganhariam força ao longo da década.

Do lado do governo, havia mais espaço para ouvir as demandas sociais. A sociedade civil vinha manifestando com força cada vez maior a decisão de participar da construção

da democracia e o voluntariado se afirmava como uma forma direta de participação social dos cidadãos em alguns dos principais desafios do país.

O reconhecimento da força voluntária encontrou expressão em muitas iniciativas diferentes e de alguma forma interligadas.

Em 1996, com a Fundação Abrinq, o Conselho da Comunidade Solidária, criado em 1995 pela socióloga Ruth Cardoso, lançava o Programa de Estímulo ao Trabalho Voluntário no Brasil, catalisando o surgimento de núcleos de voluntariado pelo país.

No ano seguinte, nascia em São Paulo (SP) o primeiro Centro de Voluntariado e, no Rio de Janeiro (RJ), o RioVoluntário. Em 1998, era promulgada a Lei do Voluntariado.

Estava criado um círculo virtuoso que levaria a uma mobilização inédita em 2001, durante o Ano Internacional do Voluntariado, proclamado pela Assembleia Geral das Nações Unidas.

Ao longo da década de 1990, ganhavam corpo também as parcerias institucionalizadas entre o Estado e a sociedade civil. As ONGs marcaram posição na gestão e execução de políticas sociais, fortalecidas pela promulgação da Lei das Oscips (Lei nº 9.790, de 23/3/1999). A lei instituiu as chamadas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips), criando uma legislação específica para essa categoria, regulando processos como o estabelecimento de termos de parceria, remuneração de funcionários e prestação de contas.

A consciência da responsabilidade social conquistava relevância entre as empresas, levando à criação de associações como o Instituto Ethos, em 1998. Concomitantemente, o voluntariado empresarial aumentou sua musculatura durante a segunda metade da década de 1990, culminando, em 2008, na criação, promovida pelo RioVoluntário, do Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial (CBVE).

Havia, portanto, no início da primeira década do século 21, uma dinâmica efervescente de consolidação, crescimento e maturação da sociedade civil organizada no Brasil, bem como de uma de suas grandes expressões, o voluntariado.

O Instituto C&A teve, desde seu surgimento, uma participação ativa nesse processo de proporções históricas. As transformações periodicamente vividas pelo programa de voluntariado – entre as demais linhas de ação do Instituto C&A – refletiam as questões do tempo, pondo-se em consonância com as conquistas da sociedade civil, bem como pautando-se pelo enfrentamento dos desafios constantemente recolocados.

Havia, no início da primeira década do século 21, uma dinâmica efervescente de consolidação, crescimento e maturação da sociedade civil organizada no Brasil, bem como de uma de suas grandes expressões, o voluntariado. O Instituto C&A teve, desde seu surgimento, uma participação ativa nesse processo de proporções históricas.



Voluntárias no Instituto Perú, em Jaboatão dos Guararapes (PE): ação alinhada com a missão do Instituto C&A de promover a educação de crianças e adolescentes.

■ *Por quê? Para quê?*

Grosso modo, podem ser estabelecidos dois grandes âmbitos de desafios que, desde o início, foram enfrentados pelo programa Voluntariado do Instituto C&A: os internos, orgânicos, identitários; e os externos, cotidianos, contextuais.

Internamente, o programa sempre foi acompanhado por um intenso questionamento, que pode ser resumido pela tentativa de alinhamento dos projetos e das ações desenvolvidas com a missão do Instituto C&A.

Como observa a psicóloga Áurea Maria Alencar Rodrigues de Oliveira, que fez parte do corpo gerencial do Instituto C&A até o início de 2011: “Um programa de voluntariado tem de iniciar qualquer ação com perguntas. A primeira é: para quê? Qual é a motivação? Perseguir essa resposta ao longo dos anos tem sido muito interessante”. Assim, o esforço de responder, diante de novos cenários, de forma cada vez mais consistente à pergunta-chave “para quê?”, impôs ao programa Voluntariado a reformulação constante de seus

propósitos e métodos. O projeto BrincaCidade, apresentado no capítulo anterior, também havia partido dessa busca, e as soluções que encontrou alicerçaram as mudanças metodológicas do programa.

Já no ano 2000, tornava-se claro para o Instituto C&A que os voluntários não eram apenas recursos, força de trabalho voluntário para as instituições, mas também um público assumido do programa. Trata-se de uma mudança de ótica fundamental para a reconfiguração que se daria nos anos seguintes.

Até então, as formações de voluntários buscavam prioritariamente prepará-los para a atuação nos projetos. Com a nova perspectiva, torna-se fundamental sensibilizar as equipes de voluntários para as questões centrais que justificavam a existência do Instituto C&A e promover uma conscientização mais ampla sobre o papel de cada um como cidadão. Passava a ser colocada oficialmente a necessidade de abordar diretamente questões de fundo da sociedade brasileira, ampliando e tornando mais crítica a visão de mundo do voluntário.

A princípio, os próprios coordenadores regionais de projetos do Instituto C&A se encarregavam desse trabalho, quando das visitas aos grupos de voluntários nas lojas. Posteriormente, esse aspecto da formação se deu de forma mais sistemática, em períodos demarcados especificamente para a formação do voluntariado, como se verá adiante. Foram os primeiros movimentos que culminaram no redesenho do programa, com forte acento na dimensão da cidadania.

Essa abordagem já estava contida nas formações realizadas pela equipe que, em 2000, 2001 e 2002, viajava pelo Brasil afora para realizar as oficinas e que era então composta pelos seguintes membros: a psicopedagoga Adriana Teixeira da Costa, a arte-educadora Denise Mendonça, a jornalista Sandra Mara Costa, consultora do Instituto C&A desde o início dos anos 1990, e o sociólogo Paulo Ricardo de Paiva e Souza, que inicialmente integrava a ONG de comunicação Auçuba, de Recife (PE), e mais tarde se somou ao corpo de funcionários do Instituto C&A.

Ainda que as oficinas de formação fossem destinadas à totalidade do voluntariado do Instituto C&A em todo o país, os grupos de voluntários, regionalmente distribuídos, submetiam-se aos cursos em períodos diferentes do ano – a saber, ou em fevereiro ou em outubro –, o que produzia um gap indesejável para um programa que buscava a abrangência nacional.



Este problema impôs a contratação de consultores locais, com a função precípua de apoiar o voluntariado, conferir segurança e organização ao seu trabalho e dar maior caráter formativo ao programa. No final de 2003, 26 profissionais atuavam com esta função. Ao mesmo tempo, foram preparados materiais formativos específicos cuja preocupação central era levar os jovens voluntários a conhecer mais sobre infância, brinquedos e educação.

Esta revisão do programa também buscou atender a algumas condições, como as taxas de turnover mais elevadas, típicas das empresas de varejo. A C&A, especificamente, trabalha com a perspectiva de proporcionar uma oportunidade de primeiro emprego às novas gerações, sendo de esperar que tais jovens busquem naturalmente outras chances de inserção no mercado de trabalho.

O tempo médio de permanência do funcionário na empresa já impactava, por exemplo, o planejamento da formação. O papel das lideranças na mobilização e na formação, que será tratado nos capítulos finais, também já ganhava peso no desenho da proposta.

Como resposta a questões como estas, surgem nesse período estratégias como os modelos de capacitação em módulos sequenciais e se consolidam as oficinas de formação de Líderes de Grupos de Voluntários (LGV), voltadas a gerentes e supervisores das unidades C&A. Do mesmo modo, foram lançadas novas estratégias de mobilização do voluntariado, como a Gincana Cidadã, anunciada em junho de 2001.

Indo aonde o voluntário está

A disposição de acompanhar de perto os voluntários em suas lojas e nas relações com os parceiros se mostrava cada vez mais presente. Tanto que o novo diretor-presidente do Instituto C&A, o economista Paulo Castro, ressaltava, quando assumiu o posto em junho de 2001, o desejo de, como na música *Nos Bailes da Vida*, dos compositores Milton Nascimento e Fernando Brandt, “ir aonde o povo está”.

Castro somava um largo conhecimento do programa, como voluntário e conselheiro do Instituto C&A, a uma trajetória completa no varejo e a uma vivência rica no campo da militância social, advinda do exemplo paterno e da vivência comunitária, na Grande Belo Horizonte (MG).

Sob sua gestão, o programa de voluntariado entrara no segundo milênio começando a se preparar para um desafio que determinaria, em grande parte, sua configuração atual: a estruturação de um programa flexível e articulado o suficiente para crescer na velocidade da expansão da rede de lojas que o abrigava, sem perder sua identidade e mantendo-se coerente com os princípios aos quais deveria sempre se reportar.

Por isso, era uma verdadeira condição de existência acompanhar de muito perto o voluntário, como acontecia desde 1991. Desde o marco zero do Instituto C&A, o programa foi costurado com base nas relações pessoais e diretas, em visitas e encontros presenciais. Todos os gestores assumiram uma liderança itinerante. Os relatórios de acompanhamento eram feitos loja a loja, em suas fragilidades e fortalezas. O mesmo valia para as formações e para a validação das organizações sociais escolhidas pelos voluntários. O Brasil nunca foi grande demais para uma equipe que sempre se mostrou disposta a estar perto do voluntário.



Dirigida a todos os voluntários, a Gincana Cidadã abriu as comemorações dos dez anos do Instituto C&A e também do Ano Internacional do Voluntariado. Compunha-se de quatro tarefas, a serem realizadas sucessivamente a cada semana do mês de julho, com o objetivo de ampliar os conhecimentos dos voluntários e dos funcionários da C&A em geral quanto à missão e às linhas de ação do Instituto C&A.

A proposição de uma nova temática, em substituição ao tema do brincar, também respondia a questões importantes na organização da ação voluntária, como a relação com a instituição parceira. O trabalho do voluntário e a proposta de atuação da instituição não tinham necessariamente pontos de convergência, o que não favorecia a integração do voluntário e a tornava pontual.

Outro desafio enfrentado nessa fase foi a dificuldade de comunicar aos participantes do programa a relevância do tema do direito de brincar. Vale lembrar que a temática da importância do brincar, proposta de forma inovadora pelo Instituto C&A, ainda não havia ganhado a projeção que tem hoje. Daí que, por vezes, a ação do voluntário era vista como uma brincadeira sem consequências, destituída de seu valor pedagógico e de sua importância como direito a ser assegurado.

Assim também, o programa pedia novos horizontes, que partissem de um planejamento mais orgânico da formação dos voluntários e que levassem os voluntários – com idade média de 25 anos – a construir um sentido mais amplo e profundo de cidadania.

Este ciclo coincide com um período de expansão do número de unidades de negócio da empresa C&A, que passa a ter lojas em cidades de diferentes regiões do país. O eixo temático tem a preocupação unificadora, ao mesmo tempo que abre espaço para que ações se diferenciem conforme as peculiaridades locais.

É dentro desse conjunto de referências que se deve compreender este ciclo do programa de voluntariado do Instituto C&A, a partir de 2003. O foco não é mais o direito ao brincar, mas a educação para a cidadania, com a escolha de temas anuais mobilizadores, a fim de permitir que os voluntários explorem este foco por perspectivas diversas e de maneira mais unificada.



Oficina para voluntários: conscientização quanto ao papel de cada um como cidadão.

■ *O voluntário, a cidade, a cidadania*

Durante o período compreendido entre 2003 e 2006, os temas adotados foram, sucessivamente:

- 2003 – Cidades e Cidadania;
- 2004 – Patrimônio Humano;
- 2005 – Criações e Invenções;
- 2006 – Leitura.

Cada um dos temas era anunciado oficialmente pelo Instituto C&A, nas primeiras formações do ano, dentro de uma programação já previamente desenhada.

Em 2002, já para dar conta das demandas então detectadas, entrou em vigor um novo plano de formação, que buscava articular as atividades

de capacitação existentes. As formações continuadas eram cada vez mais abrangentes, mirando sempre a totalidade do quadro de voluntários, o que demandava uma logística progressivamente mais complexa.

No novo sistema, as formações foram divididas em três modalidades. A modalidade 1 compreendia encontros dos voluntários com os coordenadores regionais de projetos, que aconteciam pelo menos três vezes por ano, abordando o conhecimento da missão, estrutura e diretrizes do Instituto C&A, bem como relações de parceria, entre outros temas. A modalidade 2, representada por uma oficina única, era dada por consultores externos, com três dias de duração e aberta a três associados por unidade, abordando o desenvolvimento de atividades educativas com crianças e adolescentes a partir de recursos lúdicos e de arte-educação. E, por fim, a modalidade 3 previa a multiplicação das formações pelos próprios voluntários em suas lojas sobre os mesmos temas anteriores.

Com o redimensionamento de um programa cada vez mais ampliado territorialmente pelo Brasil, o peso da comunicação no programa Voluntariado chegava a um novo patamar, na nova estrutura. O tema começou, então, a fazer parte da formação dos grupos voluntários, pois se tornava importante que eles não apenas se comunicassem melhor entre si, mas também fossem mais eficientes nessa cadeia de formação.

As formações eram interligadas pela Gincana Cidadã, que funcionava como um fio condutor das atividades do Instituto C&A ao longo do ano. As tarefas propostas pela Gincana induziam ao reforço e à aplicação dos conteúdos trabalhados nas três modalidades de formação.

Com o redimensionamento de um programa cada vez mais ampliado territorialmente pelo Brasil, o peso da comunicação no programa Voluntariado chegava a um novo patamar, na nova estrutura. O tema começou, então, a fazer parte da formação dos grupos voluntários, pois se tornava importante que eles não apenas

se comunicassem melhor entre si, mas também fossem mais eficientes nessa cadeia de formação. “Nas dinâmicas que realizávamos, percebíamos que havia lacunas de comunicação entre os próprios grupos de voluntários dentro das unidades”, lembra Sandra Mara Costa.

As formações vinham incorporando, nos últimos anos, questões que não diziam respeito apenas a um repertório específico do voluntário, mas buscavam maior abrangência, despertando-os para as questões da cidadania, da cultura e da

educação. É mais clara e intensa a preocupação de formar o voluntário como um cidadão e fazer da ação voluntária uma intervenção intencional de caráter político.

A primeira experiência dentro desse novo formato foi o projeto Cidades e Cidadania e pretendia, como anunciava a edição no. 59 do jornal *Ação & Participação*, de fevereiro de 2003, “promover uma reflexão quanto ao papel e a evolução das cidades na sociedade moderna, com o indivíduo-cidadão como pivô do processo”. Assim, questões como direitos e deveres, utilização do espaço público, participação social e democracia passaram a fazer parte do repertório das formações.

“Platão dizia que ser cidadão é participar dos assuntos da cidade. Para me apaixonar por ela, eu preciso conhecê-la. Eu me lembro de perguntar aos funcionários sobre quantos habitantes moravam em sua cidade, e eles não sabiam”, conta Áurea Alencar.

Revisitando os documentos de formação então utilizados, é possível entender a lógica interna da proposta. Estava em foco a questão do acesso à cultura, às artes, à educação. Para isso, era preciso conhecer o universo das cidades e seus personagens, seus monumentos, suas riquezas locais.

Em uma das capacitações, com duração de três dias, partia-se do senso comum dos voluntários sobre o conceito de cidade. A partir daí, buscava-se sensibilizá-los a renovar o olhar sobre o sentido de cidadania. As oficinas abordavam as diversas manifestações culturais e artísticas de norte a sul do Brasil. Cordel, danças diversas e ritmos compunham um patrimônio cultural, humano e político, do regional ao universal.

Nas formações, os voluntários trabalhavam sobre os temas nas organizações parceiras. Em Olinda (PE), por exemplo, as crianças atendidas pelo Lar Meimei aprenderam sobre a vida de um dos mais ilustres músicos pernambucanos, Luiz Gonzaga. Em Goiânia (GO), a poetisa Cora Coralina foi o tema do trabalho realizado em parceria com a A. Sol – Associação pela Educação, Cultura e Participação Social.

Quando os temas mobilizadores foram lançados, havia dúvidas sobre o envolvimento que provocariam. Embora fossem propostas centralizadas, as equipes do Instituto C&A tinham consciência de que era necessário que os voluntários se apropriassem da iniciativa, imprimindo suas marcas locais. A

ideia pegou. Os voluntários chegaram a participar da confecção de alguns dos materiais utilizados, acrescenta Áurea Alencar. Tudo o que foi feito provocou uma relação mais direta entre os voluntários e a organização. “Um dia, um voluntário me disse que, quando recebia folhetos da associação de moradores de seu bairro, os descartava imediatamente. Mas, quando entendeu seu papel como morador, quis participar da associação. Foi um ganho imenso para ele e para sua comunidade”, exemplifica.

■ *Novas abordagens*

A receptividade levou a uma dilatação da abordagem dos projetos. No ano seguinte, em 2004, o veio principal a ser explorado foi o tema Patrimônio Humano, tratando da formação da identidade coletiva brasileira e buscando

Ao olhar para os patrimônios de uma comunidade – histórico, cultural, artístico, ambiental, humano –, o programa queria despertar nos voluntários um sentido de pertencimento e de compromisso com as causas da coletividade.

um resgate de origens. Ao olhar para os patrimônios de uma comunidade – histórico, cultural, artístico, ambiental, humano –, o programa queria despertar nos voluntários um sentido de pertencimento e de compromisso com as causas da coletividade.

Naquele ano, para que se tenha uma ideia da dimensão tomada pelo programa ao longo do tempo, o relatório institucional publicado pelo Instituto C&A registrou a atuação de 102 equipes de voluntários – uma em cada unidade da rede C&A no Brasil –, que dedicaram em seu conjunto 33 mil horas do expediente comercial para fazer trabalho voluntário. O programa investiu R\$ 1,1 milhão em 2004.

A partir das demandas e dos interesses levantados entre os voluntários e as lideranças, no ano seguinte, em 2005, foi estabelecido o tema Criações e Invenções. No mesmo espírito dos projetos temáticos anteriores, este também procurava situar o voluntário no contexto em que estava inserido, levando-o a pensar sobre sua capacidade de transformação. Em Criações e Invenções, os voluntários recuperavam a origem de diferentes produtos da criatividade humana, inspirando atividades formativas nas organizações sociais.



Reflexões sobre patrimônio histórico, cultural, humano da sociedade foram incorporadas ao programa de voluntariado do Instituto C&A.

Como lembra Alais Ávila, assessora especializada em educação do Instituto C&A, as formações procuravam jogar luzes sobre figuras humanas do cotidiano que tinham de lançar mão da capacidade de criar e utilizar os instrumentos da cultura para sobreviver. Os voluntários identificaram personagens como o amolador de facas ou encontraram pessoas que inventavam mil e uma maneiras de sobreviver tendo como principal recurso, por exemplo, sua própria bicicleta.

Este projeto anual também foi, como os anteriores, suportado com materiais de apoio ricos e que hoje compõem o acervo do Instituto C&A, como o livreto *Criações e Invenções*, com 71 ideias de ações sugeridas pelos voluntários não apenas do Brasil, mas também da Argentina.

Vale lembrar que, embora fossem entidades independentes, o programa voluntariado do Instituto C&A brasileiro inspirou em grande medida a ação de voluntariado da Fundación C&A na Argentina, e foram diversas as ocasiões de intercâmbio, inclusive em eventos reunindo voluntários brasileiros e argentinos.

Foram anos intensos, que deixaram marcas profundas na memória coletiva e produziram uma grande mobilização do grupo de voluntários do Instituto C&A. Muitos trazem viva a memória, por exemplo, dos encontros com repentistas no centro de Maceió (AL), ou do índio que acompanhou os voluntários no marco zero de São Paulo, na Praça da Sé. Foi marcante, igualmente, a ida a Niterói (RJ) tão somente para ver a cidade do Rio de Janeiro por outra perspectiva.

Mas, assim como no ciclo anterior, novamente o programa era chamado a responder às demandas de suas circunstâncias. O tema mobilizador de 2006 coadunava-se com um tempo de transição, como se verá adiante, num momento de efervescentes questionamentos.

O crescimento acelerado da C&A colocava um problema imediato: como atender, acompanhar e monitorar os voluntários de forma tão completa, em um número cada vez maior de cidades? Não era um problema banal. Quando o Instituto C&A foi criado, a C&A contava com 40 lojas. Em 2002, já eram 80. Em 2006, 129. Para o ano seguinte, estavam previstas 150 lojas C&A – cada uma delas com um grupo de voluntários, como era da natureza do programa.

Ao mesmo tempo, havia dilemas de natureza orgânica. A reflexão interna sugeria ser necessário um campo mais específico de atuação para os voluntários, que era então muito difuso, mas que preservasse a possibilidade de circulação por diferentes ambientes.

O Instituto C&A vivia um momento de reflexão que superava a questão dos voluntários e a importância da formação de leitores ganhava terreno internamente, seja em função de projetos bem-sucedidos realizados por ONGs parceiras, seja pela observação dos indicadores de leitura no Brasil. Nascia o programa Prazer em Ler, e o espaço do voluntário – convidado a participar dessa causa – passa a ser o da promoção da leitura, atuando nas organizações sociais apoiadas por esta nova frente de trabalho.

O Programa Gesc: uma nova forma de ser voluntário

A publicitária Cristina Munaretti, desde 1992 no quadro de funcionários da C&A, não esquece o doloroso constrangimento sentido pelos dois catadores de papel que estavam na sala, sentimento que os impedia de se levantarem e se apresentarem no primeiro dia de aula. Foi inesquecível, especialmente porque, quatro meses depois, eles ficaram em pé diante de todos e apresentaram, com muito orgulho, o projeto que construíram durante aquele período, quando buscaram dar sustentabilidade à sua organização.

Desde essa primeira experiência, Cristina participou por quatro vezes do Programa Gestão para Entidades da Sociedade Civil (Gesc), cujo objetivo é promover a melhoria da qualidade da gestão de organizações não governamentais.

O Instituto Gesc é um braço da Associação dos MBAs da Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA-USP).



Foto: Cristina Villares

Representantes de ONGs e voluntários: apoio à gestão.

Em 2000, iniciou uma parceria com o Instituto C&A, abrindo espaço para a atuação voluntária de profissionais de gestão, como gerentes e supervisores, que compartilham sua experiência com líderes de ONGs em ações de consultoria.

A parceria com o Gesc abriu uma nova frente no portfólio de ações voluntárias do Instituto C&A e buscou atender a uma lacuna existente na formação de gestores de organizações não governamentais.

No programa, são formadas turmas com representantes de cerca de dez instituições das mais diferentes áreas, que durante quatro meses têm aulas no escritório central da C&A, em Barueri (SP). Profissionais do Gesc ministram duas aulas semanais, enquanto lideranças de diferentes áreas da C&A se envolvem, em duplas, em uma ação de consultoria, utilizando suas competências profissionais em favor das instituições. São 90 horas de aulas teóricas e mais 50 horas de consultoria em regime voluntário, que têm por finalidade ajudar a organização participante a identificar as áreas em que são necessárias mudanças – como a mobilização de recursos, estratégia de comunicação, redefinição das frentes de trabalho e gestão do conhecimento.

A partir daí, com o auxílio dos consultores voluntários, os gestores preparam projetos que visam ao desenvolvimento institucional de suas organizações. “O conceito básico é que não fazemos nada por eles, mas ajudamos que eles caminhem sozinhos”, descreve Cristina.

Capítulo 5

Prazer em Ler

O voluntário como mediador de leitura

Por quaisquer ângulos que se olhe, o programa Prazer em Ler representou um marco na história não apenas do programa Voluntariado, mas de todas as formas de atuação do Instituto C&A.

O momento histórico na educação era o da busca pela qualidade de ensino, após a conquista da universalização do acesso ao ensino fundamental. “A grande pergunta no país era como oferecer às crianças e adolescentes integrados ao sistema de ensino uma educação de qualidade”, escreve o diretor-presidente do Instituto C&A, Paulo Castro, no prefácio da publicação que em 2009 contou a história dos três anos de realização do programa¹. Nesse sentido, a proposta do programa Prazer em Ler representava a forma de contribuição do Instituto C&A num campo essencial para a educação: a leitura.

¹ **Prazer em Ler – 3 anos**, São Paulo: Instituto C&A, 2009.



Mediação da leitura: oportunidade de participação social dirigida.

Ao focar em uma questão consensual – a formação de leitores –, o programa Prazer em Ler representou o elo que ressignificou um variado conjunto de ações já realizadas pelo Instituto C&A, especialmente no campo da chamada educação complementar à escola, ou educação não formal. Para os voluntários, o programa oferecia uma oportunidade de participação social dirigida, que fazia sentido tanto a eles quanto às instituições parceiras.

Do ponto de vista institucional, lembra Castro, o Prazer em Ler também inaugurou uma nova forma de trabalho para o Instituto C&A. “Serviu como embrião para a conformação institucional adotada em 2007”, diz. Nesse ano, o Instituto C&A passou a gerir suas ações por meio de programas com propostas metodológicas próprias e de execução compartilhada com parceiros.

Até 2006, o Instituto C&A dividia seus investimentos em sete linhas de ação: Educação Infantil, Instituições de Educação Não Formal para Crianças e Adolescentes, Formação e Desenvolvimento de Profissionais de Instituições de Educação, Fortalecimento da Escola Pública, Apoio à Formação de Grupos de Instituições Sociais, Incentivo à Formação de Novos Agentes de Investimento Social e Formação e Desenvolvimento do Voluntariado.

A partir de 2007, as linhas de ação deram lugar a um novo modo de operação. Assim, a atuação passou a se dar por meio de programas alocados em três áreas de trabalho, a saber: Educação, Arte e Cultura, Desenvolvimento Institucional e Comunitário e Mobilização Social, na qual se insere o voluntariado empresarial.

Esse desenho trouxe uma novidade importante para os voluntários. Ressaltou o papel central do voluntariado, cujas origens se confundem com o nascimento do Instituto C&A, e conferiu uma estrutura própria ao programa.

Foi assim que o voluntariado foi tratado pela primeira vez como um programa, dentro da recém-criada área de Mobilização Social. Isso não significa que anteriormente não havia planejamento. Mas, como programa, foram incorporadas as etapas necessárias para a sua estruturação: parte de um estudo prévio de cenário, com base no qual é definido seu planejamento, estabelecendo diretrizes, metas, arcabouço pedagógico e avaliação. “Começamos a pensar sobre o voluntariado empresarial, seu significado e sua real dimensão no contexto social a partir de sua relação com a participação social e a cidadania. São instâncias inter-relacionadas”, conta Alais Ávila, assessora especializada em educação do Instituto C&A.

“Começamos a pensar sobre o voluntariado empresarial, seu significado e sua real dimensão no contexto social a partir de sua relação com a participação social e a cidadania. São instâncias inter-relacionadas.”

■ *Equipe dedicada*

Uma das consequências diretas dessa decisão foi a inclusão de novos especialistas nas equipes dos diferentes programas, trazendo novas competências para o grupo. Em meados de 2007, foi criada a gerência de Mobilização Social, com Carla Sattler ocupando a posição de gerente. Logo depois, Luiz Covo assumiu o cargo de coordenador do programa Voluntariado.

Assim como Paulo Castro, Carla teve vivência expressiva no voluntariado do Instituto C&A. Como gerente comercial nas lojas C&A, atuou como voluntária em todas as cidades em que esteve presente e, em 2000,



entrou para o Conselho do Instituto C&A, ampliando a sua participação no âmbito da responsabilidade social da empresa.

Em 2006, Carla decidiu sair da C&A para se dedicar ao estudo da área social e, um ano depois, foi chamada pelo Instituto C&A, chegando para trabalhar imediatamente em novos caminhos para o programa Voluntariado. Do mesmo modo, Luiz Covo, formado em administração pública pela Fundação

Getúlio Vargas de São Paulo (FGV/SP), trazia consigo um sólido repertório de experiências na área: fora um dos fundadores da Associação Abaporu, organização social com foco no desenvolvimento humano, com atuações em diversas áreas, inclusive a promoção da leitura. Foi dentro dessa reconfiguração interna que se desenvolveu o programa Voluntariado em articulação com o programa Prazer em Ler, o qual nasceu em 2005, foi implantado em 2006 e teve seu primeiro ciclo encerrado em 2008.

Além de fazer frente às questões concretas sempre consideradas e apontadas anteriormente, o Prazer em Ler buscava, no momento de sua concepção, uma formulação que permitisse atender às demandas sociais das organizações parceiras e contemplasse também os objetivos do programa de voluntariado.

Além de fazer frente às questões concretas sempre consideradas e apontadas anteriormente, o Prazer em Ler buscava, no momento de sua concepção, uma formulação que permitisse atender às demandas sociais das organizações parceiras e contemplasse também os objetivos do programa de voluntariado.

Foram especialmente impactantes as informações observadas na etapa de elaboração do programa e trazidas pelo

Instituto Paulo Montenegro, organização sem fins lucrativos vinculada ao Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (Ibope), que, em parceria

com a ONG Ação Educativa, criou o Indicador Nacional de Analfabetismo Funcional (Inaf) em 2001.

Conceito novo no país, o Inaf foi concebido para avaliar periodicamente as competências da população brasileira em leitura, escrita e cálculo matemático. No campo da leitura, os dados de 2005 haviam mostrado que apenas 26% da população brasileira na faixa de 15 a 64 anos poderia ser considerada plenamente alfabetizada². Tratava-se de um diagnóstico assustador, o qual revelava que apenas um quarto da população brasileira demonstrava ser capaz de compreender textos longos, localizar e relacionar informações.

No campo da leitura, os dados de 2005 haviam mostrado que apenas 26% da população brasileira na faixa de 15 a 64 anos poderia ser considerada plenamente alfabetizada.

O programa Prazer em Ler nasceu com a proposta de contribuir, o quanto possível, com a mudança desse panorama. Em 2006, as 64 organizações parceiras, que então atuavam principalmente em ações de educação complementar à escola, aceitaram o desafio de implantar projetos de leitura.

O Instituto C&A investiu na criação ou estruturação de espaços de leitura nas instituições, dotando cada uma delas com um acervo mínimo de 400 títulos, bem como dois terminais de computador com acesso à internet. No total, foram doados 128 terminais de computador e 25,4 mil livros.

Com o Prazer em Ler, os voluntários foram convidados a operar como um apoio às organizações sociais parceiras, na função de mediadores de leitura. No primeiro ano do programa, 2.144 funcionários da C&A integraram o corpo de voluntários e atuaram em 59 organizações sociais na mediação da leitura. O educador mediador de leitura em cada projeto apoiado pelo programa Prazer em Ler passa a atuar como peça fundamental dentro desta estrutura, pois se torna a interface dos voluntários dentro das instituições.

² Inaf Brasil 2005, dados disponíveis no site do Instituto Paulo Montenegro: www.ipm.org.br



■ *Voluntário como mediador de leitura*

Posicionar o voluntário como um mediador de leitura confirmava os novos pressupostos e também trazia consequências para a organização do programa Voluntariado. Como mediador de leitura, o voluntário deixava de ser um propositor de projetos para se tornar um executor de uma proposta mais ampla, atuando juntamente com os educadores mediadores dos projetos de leitura da instituição parceira.

Deixe-se claro que a mediação da leitura não deve ser entendida como mero ato de contar histórias. Na metodologia do Prazer em Ler, o mediador desempenhava múltiplas funções, como organizar o espaço da leitura – um aspecto muito importante do programa – e buscar formas de atrair novos leitores. Em última instância, a figura do mediador estava dedicada ao cultivo de vínculos com os usuários dos espaços de leitura criados pelo programa. Roda de leitura, dramatização de histórias, criação de histórias coletivas, livros virtuais, encontros com escritores, saraus, jogos, músicas e brincadeiras estavam entre as estratégias utilizadas.

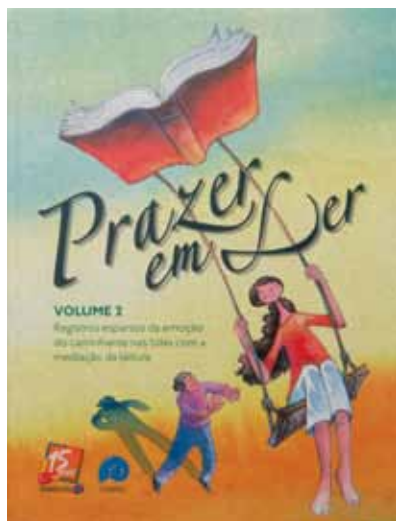
Evidentemente, a função de mediação que coube aos voluntários no programa Prazer em Ler demandou um preparo diferente do que havia

Para se tornarem capazes de promover a aproximação de crianças e jovens com o universo da leitura, os próprios voluntários precisavam se tornar cada vez mais leitores, familiarizados com o texto literário, e adquirir uma consciência clara do significado e da importância do ato de ler.

Prazer em Ler

Um projeto
que visa promover o hábito
de leitura e criar uma cultura
de leitura nas escolas.
Assim, os alunos terão
o prazer de ler e aprender.

Instituto **Cidade**



89

Desse acervo também fazem parte os dois livros intitulados *Prazer em Ler* e *Prazer em Ler – Volume 2*, produzidos conjuntamente pelo Instituto C&A e pelo Cenpec. Tais publicações abordavam os eixos do programa, inicialmente assim constituídos: espaço, acervo e mediação. A esses livros somou-se a proposta técnica do programa, agora acrescida de um quarto eixo, a gestão dos projetos de leitura. Esse conjunto de produções teóricas e práticas propiciou às organizações parceiras e ao voluntariado um arcabouço conceitual e metodológico para um efetivo trabalho de promoção da leitura.

Concebida nesse mesmo contexto, a *Agenda dos Voluntários* se tornou um instrumento incorporado definitivamente ao programa de voluntariado e de grande aceitação pelos voluntários, trazendo as atividades previstas para o ano, o calendário, espaços de registro e diversas informações de suporte à ação voluntária.

A nova metodologia trouxe ainda duas estruturas fundamentais para o envolvimento do voluntário no Prazer em Ler, que foram assimiladas pelo programa Voluntariado: as Estações de Leitura e os encontros literários intitulados Café com Letras.

Esses ambientes foram criados como forma de envolver os funcionários da C&A em geral com o mundo da leitura. Afinal, a paixão pela leitura ocorre por contaminação, por formação de comunidades de leitores que gostam de comentar o que leem e encontram nos temas literários um campo de interseção com seu próprio mundo.

A Estação de Leitura é um bolsão com livros, instalado na área interna de cada unidade da C&A, planejado e implementado pelos voluntários, com acervo periodicamente atualizado, disponível para consulta e empréstimo. Apenas em 2006, foram montadas 116 estações, uma em cada unidade C&A, com um total de 4,6 mil títulos adquiridos.

Essa estrutura criada no âmbito do programa Prazer em Ler se tornou um espaço intensamente utilizado, no qual foram promovidas sessões de autógrafos com a presença de escritores, além de outras ações. No escritório central da C&A em Barueri (SP) e nos centros de distribuição da empresa em Barueri e no Rio de Janeiro (RJ), tal espaço foi instalado em uma sala ampla,



Estação de Leitura: estratégia para formar voluntários leitores.

com um terminal de atendimento por meio do qual todos os funcionários e os colaboradores terceirizados que estejam cadastrados podem retirar obras literárias – de títulos infantis a best-sellers.

O Café com Letras é uma atividade mensal, em que há oportunidade para discutir as obras lidas, promover o intercâmbio de informações sobre leitura literária, participação social, planejar e falar, no caso dos participantes voluntários, sobre o trabalho que realizam na instituição parceira. No espaço, também acontecem encontros com escritores. Um episódio memorável aconteceu em Porto Alegre (RS), em 2006, quando o grupo de voluntários recebeu a visita do escritor Moacyr Scliar para a inauguração do espaço que levava o seu nome.

■ *Contradições internas*

Ao longo dos três anos em que o programa Voluntariado participou diretamente do programa Prazer em Ler, muitos frutos positivos foram gerados. Em algumas cidades, como Porto Alegre, os desdobramentos levaram a uma participação concreta dos voluntários em 2010 e 2011 na elaboração do Plano Municipal do Livro e da Leitura, após o desenvolvimento de um projeto

consistente de formação de bibliotecas comunitárias na região metropolitana, com a parceria da organização social Cirandar — Centro de Integração de Redes Sociais e Culturas Locais.

Contudo, a vinculação do programa Voluntariado ao programa Prazer em Ler trazia consigo um problema que desencadeou uma nova etapa no desenvolvimento do programa Voluntariado. Tal problema dizia respeito à estrita vinculação da atuação de voluntários às organizações sociais apoiadas técnica e financeiramente pelo programa Prazer em Ler. O modelo dificultava o acolhimento de outras formas de ação voluntária e limitava a autonomia do grupo de voluntários para a proposição de outras atividades. Como a formação era realizada pelos educadores mediadores, não era possível realizar a multiplicação uniforme de informações básicas sobre o programa Voluntariado. A ação voluntária tornava-se estritamente vinculada aos projetos do programa Prazer em Ler, ficando na dependência de haver projeto na cidade em que os voluntários pretendiam atuar.

Havia também a questão da escala. Enquanto, desde seu início, o voluntariado tinha caráter irrestritamente nacional, existindo em todas as lojas da C&A, o Prazer em Ler estabelecia regiões prioritárias para o investimento. Havia, assim, uma limitação ao crescimento do programa Voluntariado.



Estação de leitura do escritório central da C&A em Barueri (SP).

Em 2006, já eram 129 lojas C&A e a empresa projetava, para um horizonte de cinco anos, a inauguração de mais 144 lojas da rede.

Outro dilema de difícil contorno dizia respeito à própria identidade do programa Voluntariado. Para atuar dentro da metodologia do programa Prazer em Ler, os voluntários acabaram por assumir um papel suplementar nas atividades de mediação da leitura realizadas na instituição. Do mesmo modo, não sendo educadores, dependiam do andamento do projeto de incentivo à leitura como um todo e da tutela dos educadores mediadores.

Pesquisa Ibope: um retrato do voluntariado

Uma pesquisa encomendada pelo Instituto C&A ao Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (Ibope) ajudou a subsidiar o planejamento do novo ciclo do programa Voluntariado em 2008.

O estudo teve a participação de 2.980 funcionários, gerando uma amostra de 1,5 mil questionários respondidos. Não foi a primeira pesquisa realizada no Instituto C&A ou sobre o seu voluntariado – desde seu início, o programa se preocupava em ouvir os voluntários por meio de enquetes e pesquisas internas. Mas o trabalho do Ibope foi o levantamento mais completo feito até então e ajudou a construir a Proposta Técnica do programa sobre bases mais sólidas.

Algumas informações importantes derivaram do estudo, que mostrou:

- A predominância do público feminino, seguindo a proporção existente nas lojas da C&A: dos voluntários, 68% eram mulheres.
- A prevalência dos jovens: nada menos que 70% do corpo de voluntários era composto por jovens com uma média de 26 anos de idade.
- O perfil dos funcionários voluntários: 42% estavam dentro das lojas, nos cargos de assessor de clientes júnior e pleno.
- A elevada rotatividade do quadro, que levava ao pouco tempo de casa: 41% dos voluntários estavam na C&A há menos de dois anos, sendo que 78% tinham sido contratados há no máximo quatro anos.

A pesquisa ajudou a mapear tendências que foram muito importantes nos anos posteriores. Por exemplo, o crescimento do acesso à internet, que foi determinante para a decisão de se criar um portal para os voluntários.

Os funcionários da C&A ouvidos pela pesquisa também manifestaram o desejo de novas oportunidades de ação voluntária, o que influenciou a equipe do Instituto C&A a desenvolver novas formas e materiais para a ação.

Segundo a gerente Carla Sattler, outro mérito da pesquisa foi levantar pistas para repensar as formações no que diz respeito à ampliação, entre os voluntários, da compreensão sobre participação social e sobre o papel das lideranças da C&A junto ao programa de voluntariado.

Essas questões recolocaram temas essenciais para o voluntariado desde a criação do Instituto C&A. Era preciso reencontrar a razão de ser de sua atuação, sem perder a referência dos valores que justificam a existência da organização. E as condições para isso agora estavam dadas: o novo status da área de Mobilização Social, agora com uma equipe focada em seu desenvolvimento, ajudou a dar substância à convicção de que o programa Voluntariado deveria ter vida própria e não estar subordinado a outras ações do Instituto C&A. Começava, então, um novo ciclo.

The background of the entire page is a blurred photograph of a playground. Several children in white shirts and dark pants are visible, some standing and others on the equipment. The playground equipment consists of yellow and red metal frames. In the foreground, two blue plastic cups are placed on a concrete ledge. A red rectangular box is positioned in the lower-middle part of the image, containing white text.

Parte II

Forma e conteúdo

Conquistas e desafios da história recente do programa Voluntariado

Capítulo 6

Voluntariado e participação social

Princípios e práticas da ação voluntária

O advento da nova proposta de atuação voluntária, a partir de 2009, não pode ser narrado como um simples episódio da história do programa Voluntariado. Definida a partir do planejamento estratégico geral do Instituto C&A, concluído em 2006, bem como da Proposta Técnica¹ do programa Voluntariado, elaborada em 2008 e 2009, a arquitetura da ação voluntária vigente em 2011 é tributária de uma extensa revisão de todos os movimentos do programa, desde 1991.

O ano de 2011 pode ser considerado um marco não apenas porque nele o trabalho voluntário levado a cabo no âmbito do Instituto C&A chegou a duas décadas de existência, mas também porque possibilita que se compreenda como o programa Voluntariado veio sendo construído de forma orgânica, de dentro para fora, fazendo frente a cada um dos desafios antepostos: a sintonia com a missão do Instituto C&A, a visão de participação social, o portfólio de oportunidades de ação

¹ Programa Voluntariado, Proposta Técnica. Barueri, Acervo Memória Instituto C&A, 2009.



Programa Voluntariado trabalha com a perspectiva de participação social como direito.

voluntária, a necessidade de formação, o envolvimento das lideranças da empresa C&A e a relação com organizações sociais parceiras, entre outros aspectos.

Este capítulo trata de duas questões centrais na definição do programa: de um lado, o seu substrato conceitual, o terreno no qual será construído. Esse alicerce responde diretamente à busca de sentido de todas as atividades realizadas pelos voluntários e se relaciona também aos propósitos últimos. É como responder à questão: aonde queremos chegar?

Mas um programa não se resume aos seus pressupostos. Deve se materializar em um portfólio diversificado de oportunidades de ações externas ou internas, que aqui também serão apresentadas.

Muitas das ações voluntárias e das estratégias aqui descritas são descendentes diretas de práticas consagradas. É o caso do projeto Bazar e do Programa Gesc, já apresentados. Outras propostas representam soluções originais que atendem a demandas contemporâneas e serão detalhadas pela primeira vez, como é o caso do projeto Literatrupe e da Cartografia.

Por fim, vale ressaltar que, no bojo da elaboração desta publicação, o ano de 2011 ensejou a realização de uma avaliação de resultados do programa Voluntariado pelo Instituto de Desenvolvimento Educacional, Cultural e de Ação Comunitária (Ideca). As conclusões de tal estudo começam a ser conhecidas nas páginas a seguir.

■ *O voluntariado como forma de participação social*

O programa Voluntariado do Instituto C&A é um dos mais antigos e reconhecidos do Brasil, na esfera empresarial, tendo sido iniciado em 1991, juntamente com o Instituto C&A. Em julho de 2011, o programa envolvia todas as quase 200 lojas da C&A, mobilizando mais de 5,6 mil voluntários.

Com atividades preferencialmente dentro do horário de trabalho dos funcionários, o programa é executado sobretudo a partir das lojas, onde atuam 98,3% das equipes de voluntários, bem como nos centros de distribuição da C&A em Barueri (SP) e no Rio de Janeiro (RJ) e no escritório central da empresa, situado também em Barueri.

No Instituto C&A, toda ação voluntária está inscrita na lógica da participação social, ou seja, na ideia de que o cidadão deve ter participação ativa na vida pública, na luta por uma causa e pelo bem comum, contribuindo conscientemente para garantir os direitos sociais da coletividade, e não apenas para suprir pontualmente suas eventuais carências. Desse ponto de vista, o voluntariado é expressão de participação social e meio de transformação da sociedade.

No Instituto C&A, toda ação voluntária está inscrita na lógica da participação social, ou seja, na ideia de que o cidadão deve ter participação ativa na vida pública, na luta por uma causa e pelo bem comum, contribuindo conscientemente para garantir os direitos sociais da coletividade.

Vale lembrar, como apontado nos capítulos iniciais, a significativa mudança na concepção de voluntariado ao longo das últimas décadas no Brasil. Superando o caráter da ação benemerente de indivíduos em projetos comunitários, o foco do voluntariado tende a assumir a defesa de uma causa para a intervenção sistemática no processo de transformação social. Nessa perspectiva, a força voluntária se torna um capital social.

Para compreender a extensão dessa visão de voluntariado como capital social, o Documento de Referência do Instituto C&A² e a Proposta Técnica do programa Voluntariado convergem concepções e premissas em torno do princípio da participação social. Nele, a participação social é apontada como um direito de

² Documento de Referência do Instituto C&A. Barueri, Acervo Memória Instituto C&A, 2008.

todo cidadão, o que vai se refletir na elaboração do objetivo principal do programa. Ou seja, é com vistas à realização desse princípio que o programa Voluntariado estabelece suas ações, como definido em sua Proposta Técnica:

“O princípio da participação deve ser entendido, substancialmente, no âmbito da cidadania política e da cidadania social e, em menor escala, na esfera da cidadania civil, caracterizada pelos direitos indispensáveis ao exercício da liberdade individual.

A cidadania política implica o direito de participar do poder político, o que não significa o simples ato de votar, mas de participar ativamente dos processos de fortalecimento da democracia representativa, em prol do bem comum. A noção de bem comum está relacionada com a cidadania social, a qual é constituída pelo conjunto de direitos e obrigações que permitem a participação igualitária de todos os membros de uma comunidade em seus padrões de bem-estar.

Estes padrões, como o direito à educação, à saúde, ao trabalho, à moradia, entre outros, são conquistas que se obtêm mediante reivindicações pela efetivação dos direitos vigentes, pela conquista e efetivação de novos direitos e pela intervenção direta na proposição e execução de atividades de interesse público por segmentos organizados da sociedade. É nesse contexto que a cidadania ativa floresce, sendo as organizações comunitárias, ONGs e movimentos sociais alguns dos espaços de sua manifestação.

Em termos mais amplos, na atualidade, participação e cidadania surgem como forma de enfrentamento às lógicas que depositam no indivíduo a chave de construção da ordem social, trazendo à tona a emergência de ações de ordem coletiva ou comunitária, com vistas à construção de uma sociedade sustentável”.³

³ Programa Voluntariado, Proposta Técnica. Barueri, Acervo Memória Instituto C&A, 2009.



Voluntariado do Instituto C&A em Brasília (DF): nacionalmente 98,3% dos voluntários trabalham em lojas.

Esta concepção de participação colaborou para ampliar, progressivamente, o horizonte de ação voluntária do Instituto C&A. Em tal configuração, propõe o texto da Proposta Técnica, é possível (e oportuno) pensar o voluntariado como força atuante na contribuição direta com a formulação e implantação de políticas públicas, por exemplo, nas funções de controle, de defesa da ética pública, na garantia de direitos e na defesa da democracia.

Uma marca a serviço de uma causa

A C&A sempre teve clareza das razões pelas quais investe na área social. Os acionistas da empresa adotaram como ponto de partida o lema “colocar a força de uma marca a serviço de uma causa”. O mote é a pedra angular sobre a qual foi construída a identidade do programa Voluntariado.

Como decorrência, o programa Voluntariado do Instituto C&A relaciona uma causa relevante – a educação de crianças

A C&A sempre teve clareza das razões pelas quais investe na área social. Os acionistas da empresa adotaram como ponto de partida o lema “colocar a força de uma marca a serviço de uma causa”. O mote é a pedra angular sobre a qual foi construída a identidade do programa Voluntariado.

e adolescentes – à criação de condições para que os funcionários da C&A possam exercer sua participação social por meio do trabalho voluntário. Para o Instituto C&A, esse posicionamento garante a criação de um programa de voluntariado legítimo e capaz de mobilizar os que trabalham na empresa.

Os demais ganhos da ação voluntária – tanto o desenvolvimento pessoal e profissional do voluntário quanto os benefícios para a empresa (como os de imagem pública) – são compreendidos na C&A como consequência de todo o processo. O foco na participação hierarquizada, assim, as prioridades centrais do trabalho, define a identidade do programa, mas não diminui a importância dos diferentes gêneros de retorno que advêm como saudáveis efeitos colaterais.



Voluntariado empresarial: ganhos para a sociedade, o indivíduo e a empresa.

Os efeitos positivos de programas como este para as corporações são razoavelmente consensuais. São importantes para o reconhecimento de uma empresa pela sociedade, têm efeito benéfico ao promover o diálogo e a integração entre pessoas de diferentes departamentos e níveis hierárquicos, estimulam o surgimento de lideranças e abrem oportunidade para a promoção do aprendizado organizacional. “O voluntariado empresarial faz bem para o funcionário (porque agrega valores e habilidades à sua pessoa), para a empresa (reforça a imagem institucional) e para a comunidade (que

recebe os ganhos da ação voluntária)”, sintetizou o norte-americano Kenn Allen, uma das maiores autoridades mundiais no tema, em entrevista ao jornal *Ação & Participação* em sua edição 43, de setembro de 1999.

Em particular, o impacto que a participação em programas de voluntariado empresarial produz no corpo de funcionários envolvido tem sido claramente reconhecido. Diferentes estudos vêm demonstrando que os funcionários que participam como voluntários desenvolvem competências profissionais específicas, como habilidades de comunicação, trabalho em equipe, inteligência



Atuação voluntária leva a novas experiências e desenvolve talentos.

emocional, capacidade de gerenciamento de projetos, noções de planejamento de médio e longo prazos, inovação, criatividade, liderança, entre outras.

No ambiente da C&A, esta questão ganha relevo quando se sabe que seu quadro de funcionários é composto majoritariamente por jovens ainda em formação, muitos em seu primeiro emprego. O trabalho voluntário estimula o desenvolvimento profissional e lhes dá uma experiência concreta de participação social, amadurecendo seu sentido de cidadania.

Vale lembrar que tal constatação não é advinda somente de um olhar externo. Internamente, tanto as lideranças da empresa quanto a linha de frente das unidades de negócio da C&A têm clareza desse efeito colateral salutar promovido pelo trabalho voluntário. Na avaliação de resultados realizada em 2011 pelo Ideca, a maior porcentagem de voluntários entrevistados (42,4%) entende o programa Voluntariado como um caminho para o crescimento pessoal, o desenvolvimento de talentos positivos para a vida do funcionário, a descoberta de líderes, entre outros aspectos.⁴

Segundo depoimentos de gerentes e de outras lideranças da C&A, a experiência do Instituto C&A comprova, também, que voluntários desenvolvem habilidades pessoais, como maior sensibilidade, compreensão sobre seu papel no mundo,

⁴ Avaliação de Resultados do Programa Voluntariado. Barueri, Acervo Memória Instituto C&A, 2011.

senso de prioridade, desenvolvimento de capacidades que não são utilizadas no trabalho formal, além de se demonstrarem mais satisfeitos com o emprego.

Mil jeitos

O princípio do voluntariado como expressão da participação social representa, assim, uma bússola que orienta as diferentes formas de ação voluntária. No Instituto C&A isso tem um significado estendido, na medida em que uma das

Uma das fortalezas construídas ao longo dos 20 anos, e mais especialmente desde 2001, foi um portfólio diversificado, buscando oferecer maneiras diferentes de um voluntário atuar, conforme seus interesses, seu tempo, suas condições, seu perfil profissional.

fortalezas construídas ao longo dos 20 anos, e mais especialmente desde 2001, foi um portfólio diversificado, buscando oferecer maneiras diferentes de um voluntário atuar, conforme seus interesses, seu tempo, suas condições, seu perfil profissional.

Nos primeiros anos do Instituto C&A, no início da década de 1990, dentro de uma tendência comum a muitos programas de voluntariado empresarial, as ações estavam concentradas em campanhas e ações emergenciais, frequentemente de caráter espontâneo. Com o crescimento do programa, os voluntários passaram a acompanhar o desenvolvimento de projetos em instituições parceiras e, a partir do BrincaCidade, em programas permanentes e com uma metodologia mais definida.

Foi um marco da construção deste portfólio, também, o surgimento do projeto Bazar, a partir da comercialização, em caráter beneficente, de sobras de coleção da C&A. Se no princípio a ação era vista como forma de obtenção de um recurso “extra” para as instituições parceiras, posteriormente virou uma estratégia franca de sustentabilidade dos projetos.

Assim, em 2011, um voluntário do Instituto C&A já podia participar de um leque bastante diversificado de ações dentro e fora de suas unidades de trabalho, procurando abrir contínuas oportunidades de integração a metodologias mais orientadas, sem violar o campo de autonomia individual e das iniciativas inovadoras. Dessa maneira, o programa buscou encontrar o difícil ponto de equilíbrio entre um portfólio de ações orientadas e aquelas que permitem uma expressão mais livre do voluntariado.

No que se refere às ações na comunidade, o projeto central definido a partir de 2009 é o Literatrupe, e a essa frente se somam outras atividades relevantes como a Cartografia, tratada em detalhes mais adiante.

O Literatrupe

O projeto Literatrupe digeriu as experiências históricas do programa Voluntariado, sintetizou uma proposta com muitos elementos inovadores e revestiu de novos significados estratégias já testadas. O tema do brincar se reapresenta, banhando-se na fonte também dos aprendizados vindos da aproximação dos voluntários com o programa Prazer em Ler. Mas, como elemento de renovação, nesse novo ciclo o programa Voluntariado busca alinhar seu foco de atuação com outro programa do Instituto C&A, o Educação Infantil.

Literatrupe é um neologismo criado a partir da ideia de uma trupe que tem a promoção de atividades lúdicas envolvendo leitura, brinquedos e brincadeiras como foco central de seu trabalho. A ideia é que cada unidade da C&A, tal como uma trupe, relacione-se mais profundamente com a sua comunidade, levando literatura e brincadeiras a instituições de educação infantil.

A metodologia do Literatrupe compartilha das bases metodológicas do projeto Paralapraca, ligado ao programa Educação Infantil, que possui dois âmbitos de atuação: a formação continuada de professores e o acesso a materiais de qualidade, tanto para as crianças quanto para os professores.

Literatrupe é um neologismo criado a partir da ideia de uma trupe que tem a promoção de atividades lúdicas envolvendo leitura, brinquedos e brincadeiras como foco central de seu trabalho. A ideia é que cada unidade da C&A, tal como uma trupe, relacione-se mais profundamente com a sua comunidade, levando literatura e brincadeiras a instituições de educação infantil.

Naturalmente, no Literatrupe os voluntários não se envolvem com a formação de professores, mas trabalham junto com instituições que atendem a crianças de até 6 anos, para realizar uma atividade autônoma, porém integrada às práticas educativas existentes na organização. De modo distinto do passado, tais organizações não necessariamente recebem apoio do Instituto C&A por via



Voluntários de Jaboatão dos Guararapes (PE), no Instituto Però: Literatrupe em ação.

de outros programas. O capital aportado agora é o voluntário. O Literatrupe se apresenta como um recurso em si mesmo para a instituição apoiada, o que coloca a atividade voluntária num outro patamar.

Os voluntários não são educadores, mas cidadãos capazes de contribuir com a educação ao compreender e valorizar a importância que práticas como o brincar, a narração de histórias e a produção de arte têm para o pleno desenvolvimento infantil. No novo contexto, mais importante que a realização da atividade em si, é ser portador de uma mensagem fundamental: toda criança tem direito à educação, e a brincadeira, como linguagem natural da criança, possui um *locus* privilegiado no processo educativo.

Os voluntários dedicam um tempo variável, mas predefinido no planejamento das atividades, para ler e contar histórias, encenar teatro de fantoches, cantar cantigas de roda e parlendas, fazer arte e desenvolver uma série de outras atividades lúdicas. Atuam em creches, associações, centros de educação infantil, centros de educação complementar à escola, organizações sociais de perfil diversificado.

Ao contrário do que ocorria no ciclo do programa Prazer em Ler ou antes, a presença do voluntário não é condicionada à existência de um consultor ou de um educador mediador. O neologismo “empoderado” (do inglês

empowerment) é um bom termo para definir o novo status desse voluntário, que ganha autonomia e, ao mesmo tempo, mais responsabilidade desde o momento da identificação da instituição, de seus contextos e de suas demandas, até a organização do tempo e das atividades propostas, agora sem a tutoria de um educador.

A concepção do material destinado a apoiar o trabalho dos voluntários reflete as mudanças de orientação. É instrumental, ao oferecer recursos para a atuação, e formativo, no que se refere aos objetivos e fundamentos do programa. Concebido em cooperação com o programa Educação Infantil do Instituto C&A, o “kit” do projeto Literatrupe busca ampliar a visão dos voluntários sobre a infância, bem como o repertório de atividades a serem desenvolvidas com a criança pequena. Ele é assim composto:

- *Almanaque Paralapraca*, com sugestões de atividades e brincadeiras para crianças de 0 a 6 anos.
- Mala Literatrupe, com rico acervo de livros, brinquedos tradicionais e CDs, além de outros recursos didáticos para o desenvolvimento das atividades de leitura e brincadeiras.
- Vídeos Paralapraca, com os títulos *Assim se canta*, *Assim se conta*, *Assim se brinca*, *Assim se faz arte*, *Assim se organiza o espaço* e *Assim se explora o mundo*. Esta série de vídeos busca apresentar orientações e dicas sobre temas relacionados à educação infantil: brincadeiras, leitura, arte, musicalidade, organização do espaço em instituições de educação infantil e exploração do mundo pela criança.

Por ter sido conduzida sob a forma de adesão, a transição no campo de atuação dos voluntários – do papel de mediadores de leitura vinculados ao programa Prazer em Ler para o de agentes do projeto Literatrupe – foi um teste importante que mobilizou as equipes de gestores do Instituto C&A a partir de 2009. Afinal, a mudança de tema e, principalmente, o apelo a um protagonismo do qual os voluntários se desacostumaram no período anterior poderiam provocar alguma instabilidade.

Na prática, porém, o que parecia ser uma dificuldade revelou-se um desafio transposto de modo veloz. Para os voluntários, o novo momento



Mala Literatrupe, munida do kit de materiais do projeto Paralapráca: foco em educação infantil.

representou a recuperação da autonomia, não mais atuando na interface direta com outro programa do Instituto C&A, mas escolhendo diretamente sua instituição parceira na comunidade. Em 2010, quase todos os grupos de voluntários do Instituto C&A tinham o projeto Literatrupe como proposta de trabalho dominante.

Além de sua metodologia específica, o Literatrupe está integrado a outras frentes de ação voluntária, tais

como a Cartografia e o projeto Bazar, que viabilizam sua operação e potencializam os resultados alcançados.

A Cartografia

No campo da ciência, o termo cartografia se refere à elaboração de mapas a partir da observação e exploração direta da realidade e da apreciação de documentos.

No âmbito do programa Voluntariado, com uma conotação correlata, a Cartografia é uma metodologia de mapeamento da comunidade que permite a identificação da instituição que receberá o trabalho voluntário, o conhecimento do contexto em que o trabalho será desenvolvido – espaço, demandas e potencialidades – e também a articulação com possíveis parceiros locais para contribuir na ação.

Didaticamente, a primeira atividade do grupo ao implementar a Cartografia é identificar a instituição social em que será feito o trabalho voluntário. O mapeamento da comunidade realizado durante o processo revela ao grupo de voluntários as demandas reais da comunidade, a pertinência e a relevância da proposta de atuação imaginada.

Mas, na inversão da lógica do voluntariado que procura “carências”, o estudo que os voluntários fazem deve levantar as riquezas ou, em outros

termos, os principais ativos públicos e privados da comunidade, sejam eles espaços educativos, culturais, de saúde, de lazer ou de convivência comunitária. A partir da identificação desses “pontos luminosos”, busca-se chegar a boas oportunidades de realização do trabalho voluntário.

Há, como já dito, a preocupação em localizar potenciais parceiros na comunidade, que podem ser um médico, um professor de capoeira, um dentista, um comerciante. Revive-se, aqui, o provérbio africano que afirma que “para se educar uma criança é necessária uma aldeia inteira”.

Fazendo uso da internet e de outros meios, os voluntários também podem encontrar indicadores populacionais e educacionais sobre crianças de 0 a 6 anos, que é a faixa etária principal com a qual irão atuar.

A Cartografia ocorre de modo concomitante e complementar ao projeto Literatrupe. Porém é uma atividade aberta e, da forma como foi proposta, contínua. Pode ser executada de acordo com as possibilidades do grupo e não constitui um produto acabado, na medida em que pode ser a qualquer tempo retomado, aprofundado e modificado, conforme mude o contexto ao qual se reporta.

Esta proposta se caracteriza, assim, como um espaço privilegiado de atuação voluntária. Traz implícito o que o princípio da participação social propõe como valores substanciais: a cidadania, o fazer parte, o estar junto com a comunidade.

Com o objetivo de apoiar o grupo de voluntários na realização da Cartografia, o programa Voluntariado criou o *Álbum Cartográfico*, recurso concebido originalmente como publicação em papel e mais tarde disponível também em versão virtual, que permite aos voluntários planejar, registrar e compartilhar suas ações, em texto e imagens.

O uso desse instrumento, como de outros materiais disponíveis para voluntários, recebeu uma avaliação bastante positiva no estudo realizado pelo Ideca em 2011. Para 68,8% dos voluntários entrevistados, a Cartografia é de fato um recurso que permite conhecer melhor a comunidade em que se atua.

Nos anos de 2010 e 2011, voluntários do Instituto C&A ligados a algumas unidades da C&A passaram a utilizar a Cartografia em sua plenitude, articulando-se inclusive com outros atores sociais para a participação social (*ver boxe à página 110*).

Uma oportunidade de conhecer

A transição do ciclo do programa Prazer em Ler para o projeto Literatrupe teve, para as lojas da C&A de Natal (RN), um significado especial. Segundo as gerentes Danielle Chaves e Kelly Souza, a mu-

dança trouxe aos voluntários um sentimento de responsabilidade sobre suas decisões – a começar da escolha da instituição parceira.



Álbum Cartográfico.

Nessa linha, a Cartografia foi um instrumento fundamental, já que havia muitas decisões a serem tomadas. Inicialmente, todos os voluntários das lojas se reuniram para ler juntos o

Álbum Cartográfico. “É um material muito didático, com a linguagem do voluntário. Lemos e já saímos com o desafio de encontrar uma instituição para indicar”, recorda Kelly Souza.

Até a escolha definitiva da instituição parceira ocorreram sete visitas, entrevistas com crianças, pais, educadores, enfim, um mapeamento intenso da comunidade. Foram levados em conta itens como acessibilidade, segurança, abertura da instituição para os voluntários, infraestrutura, possibilidades de transformação – um processo amplo que foi posteriormente premiado pelo Instituto C&A, em 2010.

Para os voluntários, a Cartografia induziu grandes descobertas. “Foi uma oportunidade de conhecermos a comunidade. Foi muito impactante conversar com as crianças. Perguntei do que elas mais gostavam. Uma respondeu: bolo. E descobri que algumas não tinham sequer comida em casa”, lembra o voluntário Carlos Alberto Pereira. Para sua colega Kelly Lopes Macedo, foi também a chance de conhecer mais sobre a qualidade da educação pública em seu Estado. “Com a Cartografia, a gente planeja o que pode fazer. Quando começamos, já sabemos o perfil das crianças, da comunidade, dos professores, e isso acrescentou muito ao trabalho que realizamos”, conclui.



Projeto Bazar: experiência profissional transposta à ação social.

Voluntariado "skill-based"

O projeto Bazar e o Programa Gesc completam o quadro de possibilidades de participação voluntária na C&A. Mesmo que já tenham sido apresentados nesta publicação⁵, vale a pena retomá-los em seus pontos essenciais.

Embora os bazares sejam uma referência interna fundamental na história do programa Voluntariado, isso não ocorre por dados quantitativos de envolvimento dos voluntários. A avaliação preparada pelo Ideca revelou que apenas 23% dos voluntários já participaram dessa modalidade de ação.

Contudo, o projeto Bazar tem uma importância estratégica que se deve a, pelo menos, duas de suas características: a geração de recursos financeiros e a mobilização das habilidades específicas dos voluntários.

⁵ Mais informações sobre o projeto Bazar podem ser encontradas no capítulo 3, enquanto o Programa Gesc é apresentado no capítulo 4.

Em muitas lojas, os bazares são realizados para levantar recursos para a construção de salas, compra de brinquedos e de livros e para outros investimentos materiais que são necessários para apoiar o processo educativo das crianças atendidas pela organização parceira. Esta é uma contribuição de grande importância, especialmente nos locais onde há maior necessidade de investimentos em infraestrutura e materiais educativos de qualidade para as crianças e professores.

Mas não se pode falar de bazar sem colocar em questão a riqueza do capital humano e a disponibilização dos talentos específicos dos voluntários.

Ao longo das experiências com o projeto Bazar, há inúmeros casos em que a participação do Instituto C&A limitou-se à viabilização da doação de roupas da rede de lojas C&A para que as próprias organizações operassem a venda. Isso teve, com frequência, um efeito limitado, pela própria falta de expertise em se montar uma loja temporária, reduzindo o efeito de levantamento de recursos.

O envolvimento dos funcionários abre não só a possibilidade de otimizar a geração de recursos financeiros, mas também de criar um vínculo novo com a instituição parceira, gerando um conhecimento que em si é uma riqueza a ser conservada, mesmo quando a parceria deixar de existir.

Os voluntários do Instituto C&A levam para os bazares habilidades e competências típicas da atuação profissional na C&A, como a experiência de precificar roupas, dispor produtos, utilizar diferentes equipamentos, como araras e manequins. Isso multiplica os resultados financeiros e mostra, de forma concreta, que os resultados do bazar vão além desse plano: geram um conhecimento e ampliam a possibilidade de sustentação de muitas instituições.

O conceito de sustentabilidade está também na raiz do Programa Gesc implementado no Instituto C&A. O programa é exemplo de uma modalidade voluntária que foi introduzida para dar oportunidade de participação a outro perfil de funcionário, situado em um escalão mais elevado da hierarquia da empresa. A exemplo do projeto Bazar, esse modelo também se enquadra no que se denomina “skill-based”, abrindo ao voluntário a chance de investir seu conhecimento para produzir benefícios mais permanentes na realidade de uma organização social.



Voluntários aportam conhecimento em como precificar e dispor mercadorias.

Ações de mobilização interna

Uma questão importante a ser considerada na formulação de um programa de voluntariado empresarial é o tempo dedicado às ações voluntárias que acontecem fora da empresa. Nem sempre o voluntário tem a possibilidade de se ausentar do seu local de trabalho, até porque as saídas precisam ocorrer de forma escalonada por razões óbvias. Seria inviável ter um grande número de funcionários de uma loja se ausentando ao mesmo tempo.

Do mesmo modo, limitar a atuação dos voluntários ao trabalho na comunidade não faria sentido, pois os projetos demandam tempo de planejamento interno, ações de comunicação, realização de reuniões e eventos, enfim, uma vasta gama de atividades para a estruturação do trabalho.

O programa Voluntariado do Instituto C&A transformou essa condicionante em um rico ecossistema para a mobilização, institucionalizando as ações internas e articulando-as como uma estratégia de manter sempre elevado o grau de mobilização do voluntário e dos demais funcionários da respectiva unidade.

No Instituto C&A, um voluntário pode atuar quase cotidianamente em setores vitais do programa, como no planejamento da rotina das equipes, nos encontros do Café com Letras, na gestão da Estação de Leitura, na manutenção do mural ou do Portal dos Voluntários, a rede social do voluntariado.

Ao longo do ano, acontecem diversos eventos para a mobilização interna, como o Dia Internacional do Voluntário e a Semana do Instituto, que dependem totalmente do envolvimento dos funcionários, como se verá mais adiante nesta publicação.

O sentido da parceria

Os 20 anos do programa Voluntariado do Instituto C&A não podem ser contados sem abordar o relacionamento estabelecido com as instituições parceiras.

A opção por um trabalho que se desenvolvesse em conjunto com organizações sociais faz parte da gênese do Instituto C&A e diz respeito a todas as áreas de atuação, e não somente ao programa Voluntariado. A construção do relacionamento com a instituição parceira é um dos desafios vividos pelos voluntários desde o primeiro momento – e daí a importância de processos já

A opção por um trabalho que se desenvolvesse em conjunto com organizações sociais faz parte da gênese do Instituto C&A e diz respeito a todas as áreas de atuação, e não somente ao programa Voluntariado.

mencionados, que favorecem tal construção, como a Cartografia.

É na relação com os parceiros que as ações são gestadas, construídas em conjunto, e que o programa define seus objetivos. O encontro com a organização parceira é, em si, um exercício de diálogo e de participação social e coloca em pauta os valores defendidos pelo programa. Entre tais valores está, por exemplo, o de que o voluntariado não é uma relação entre carências e indivíduos que tentam supri-las, mas uma construção entre seres humanos que estão num mesmo plano e são capazes de somar competências para superar desafios.

Para o Instituto C&A, a difusão das práticas e dos princípios do programa na cultura interna das organizações parceiras é um paradigma que deve ser levado em conta na avaliação dos resultados do programa. Como é

de imaginar, trata-se de uma variável de difícil análise. No contexto do estudo realizado pelo Ideca, é possível tomar dois pontos de vista no que se refere a ela: o ponto de vista dos voluntários, aferido em estudo qualitativo e quantitativo, e o ponto de vista das instituições parceiras, das quais também foram tomados depoimentos.

Cerca de 45% dos voluntários ouvidos informaram que as práticas contidas no projeto Literatrupe começaram a ser utilizadas pelos educadores das organizações sociais parceiras. Em João Pessoa (PB), foi relatado aos pesquisadores do Ideca o envolvimento de educadores e de membros da comunidade da instituição parceira em atividades como teatro de fantoches.



Majoritariamente, os voluntários acreditam que as organizações sociais parceiras os apoiam no desenvolvimento de suas atividades, integram as atividades voluntárias no cotidiano e divulgam as ações dos grupos voluntários do Instituto C&A na comunidade.

Em Salvador (BA), por exemplo, a professora de uma das instituições parceiras ouvidas narrou as dificuldades enfrentadas para se formarem educadores e a contribuição trazida pelos voluntários do Instituto C&A desde que a parceria começou, em 2010. “Tem sido de fato efetiva, porque eles atuam mesmo. O nosso projeto não é um projeto só para vir para brincar. Ele tem um fundamento, tem um objetivo, deixa claro o que queremos atingir nessa criança, nesse grupo. Então, atualmente fazemos um plano anual com os conteúdos que vão ser trabalhados, e os voluntários participam dentro desse planejamento”, contou.

A relação desponta de fato como construtiva, como deixa entrever o depoimento da professora. “Eles chegam muito empolgados. Sempre tentamos mostrar que sabemos que eles não são profissionais da área (da educação), mas damos a maior força, sinalizamos o que precisa melhorar, como é a relação com a criança, como a criança se coloca diante de uma determinada leitura de mundo (...). Tem sido (uma relação) muito boa mesmo. São pessoas maravilhosas, abertas”, assinalou.



Práticas dos voluntários influenciam trabalho dos educadores das organizações sociais.

Em muitas das organizações sociais consultadas pelo estudo, ficou evidente a importância do processo de aproximação dos voluntários com a instituição a partir da Cartografia. Em Feira de Santana (BA), a representante da instituição parceira explicou que a relação com os voluntários do Instituto C&A se estabeleceu depois de uma entrevista realizada por eles. Reputando a relação como “ótima”, a representante da organização contou que faz reuniões para avaliar o trabalho, quando considera necessário. Ela também destacou que as práticas introduzidas pelos grupos de voluntários acabam sendo incorporadas a partir da demanda das próprias crianças, que pedem às professoras para que repitam as atividades trazidas pelos voluntários.

Nesta mesma instituição, o depoimento da professora mostrou como os voluntários se integraram à prática pedagógica da sala de aula, tornando-se parte do cotidiano institucional. Ela se ressentia, porém, de uma diminuição ocorrida no número de visitas, que passaram a ser quinzenais, e diz até que, se tivesse de escolher entre os recursos originados nos bazares beneficentes organizados por meio do projeto Bazar pelo voluntariado e o aumento da frequência dos voluntários na instituição, acabaria por dar primazia à segunda opção.

Capítulo 7

Liderança: um tema fundamental

O modelo de governança e o papel do líder no programa Voluntariado

O desenho do modelo de gestão tem importância estratégica em um programa de voluntariado empresarial. A definição da governança está intrinsecamente ligada ao poder de mobilização, à capacidade de estender o raio de abrangência, à consolidação da identidade, à autonomia dos voluntários, ao envolvimento de lideranças. Enfim, toca o âmago de todas as questões decisivas para o desenvolvimento esperado das ações.

O desafio de construir uma estrutura eficiente de gestão para o programa Voluntariado estava colocado desde os primeiros momentos da constituição do Instituto C&A.

No início, no contexto de um programa em implantação, o comando estava exclusivamente nas mãos do então diretor-presidente, Antônio Carlos



Saída a campo: apoio das lideranças à proposta de voluntariado é condição essencial.

Martinelli. Mas, em 1993, Martinelli já podia contar com uma instância intermediária, em caráter consultivo – um Conselho de Gerentes da C&A, que deveria, entre suas funções, acompanhar as ações, opinar e funcionar também como um canal de comunicação entre o Instituto C&A e a empresa.

Muito cedo estava claro, também, que a simples nomeação de um conselho não garante sua eficácia: é preciso que haja um contínuo trabalho de envolvimento e mobilização dos conselheiros para que correspondam ao papel deles esperado. É necessário, ainda, estabelecer condições para que cumpram seus objetivos – o que significa, por exemplo, a criação de mecanismos a fim de que conheçam melhor o trabalho voluntário.

Por isso, em 1999, buscando ampliar o papel dos conselheiros, então compostos por 12 gerentes e um diretor, o Instituto C&A implantou uma sistemática de itinerância. As reuniões periódicas dos conselheiros passaram a ter duração de dois dias, em locais diferentes, incluindo visitas a projetos sociais em desenvolvimento.

A composição dos conselhos teve sucessivas revisões, buscando ampliar sua representatividade. Em 2002, por exemplo, essa instância passou a ser

formada por 11 gerentes e um supervisor, representando os grupos de lojas da C&A no Mercosul, os gerentes seniores da empresa, os centros de distribuição e o escritório central, com reuniões bimestrais.

Outras estruturas de organização foram experimentadas, desde o início do Instituto C&A, como a formação de grupos locais de voluntários, para o desenvolvimento de ações, discussão ou formação. Este foi o caso da experiência vivida nas lojas de Porto Alegre (RS), segundo a ex-gerente Ana Claudia Moschetti, engenheira civil que permaneceu na C&A entre 1997 e 2011, participando do Conselho do programa Voluntariado por seis anos. Ana Claudia conta que, em Porto Alegre, a dificuldade de comunicação entre as lojas e o desejo de que as ações voluntárias se integrassem e se fortalecessem em todos os locais levaram à formação de grupos organizados por função. “Era um comitê de loja que funcionou muito bem”, recorda.

Esta e outras experiências vividas desde 1991 inspiraram o modelo de governança do programa introduzido a partir de 2009.

■ *Nova engrenagem*

O desenho dessa engrenagem levou em conta uma multiplicidade de fatores, a começar da questão que sempre preocupava – o crescimento do número de lojas e de funcionários da C&A. Se de 2002 a 2009 surgiram 95 novas lojas, para os três anos seguintes 105 outras unidades estavam previstas.

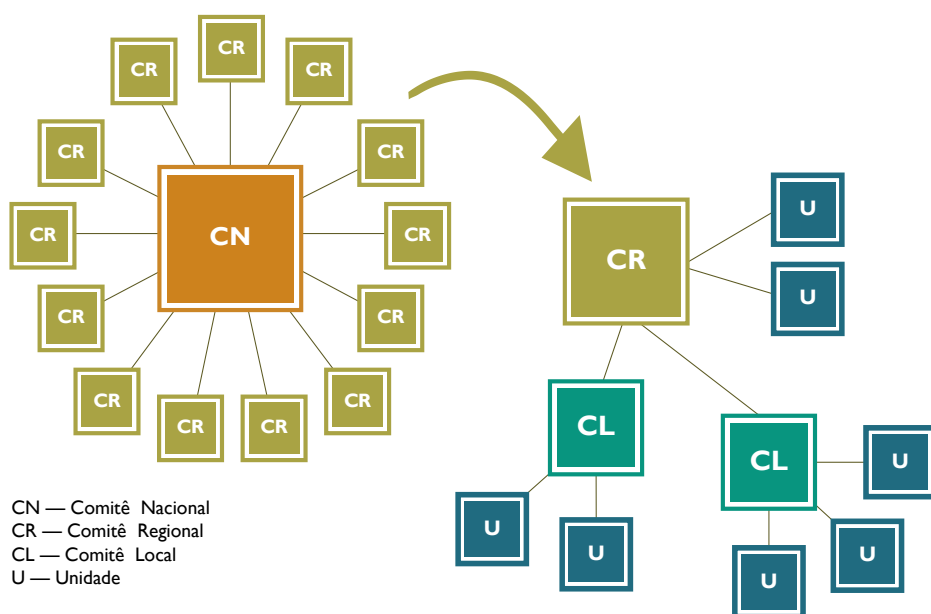
Apareceu então no dicionário dos voluntários da C&A um novo termo: os comitês de articulação, estabelecendo novas instâncias, com papéis mais definidos de mobilização e formação de voluntários.

Estes comitês figuram como instâncias de representação geográfica e funcional. Compõem-se de voluntários de determinadas regiões e possuem membros de diversos níveis hierárquicos, como gerentes, supervisores e outros funcionários. Isso é de importância central, pois permite aos gestores do programa entender as demandas específicas, criar estratégias e dar respostas adequadas a diferentes realidades dentro da estrutura funcional da empresa.

“O conselheiro nos traz demandas de sua região, ajuda a construir

estratégias para alcançar objetivos, representa o Instituto C&A na sua localidade e oferece um painel de como os grupos se envolvem com o programa. É, portanto, um termômetro que diz como podemos ser mais eficazes e onde podemos melhorar”, diz Carla Sattler, gerente da área Mobilização Social do Instituto C&A.

Os comitês passaram a desempenhar um papel estratégico, estruturando-se em quatro grandes linhas: Comitê Nacional, Comitês Regionais, Comitês Locais e Unidades.



A representatividade do Comitê Nacional, que substituiu o Conselho, foi ampliada. Passou a ser composto por 17 conselheiros do Instituto C&A que ocupam na C&A o cargo de gerente e que representam as diferentes regiões comerciais da empresa.

A principal função do Comitê Nacional não é só de mobilização, mas também de comunicação e aproximação com a C&A. A escolha desses representantes tem como critério fundamental a sensibilidade demonstrada às causas sociais. Como mobilizadores natos, sua experiência na governança corporativa tende a contribuir na construção das diretrizes gerais do Instituto C&A e do programa Voluntariado

em diversos campos, bem como na definição da política de crescimento da organização e no estabelecimento de alianças e parcerias.

O plano seguinte na nova estrutura é o dos Comitês Regionais, formados por voluntários que representam as regiões comerciais da C&A. Em 2011, 13 comitês regionais estavam em vigência, cada um deles formado pelo conselho do Instituto C&A da região e por representantes de cada cidade – gerentes, supervisores e funcionários. O Comitê Regional também tem caráter de mobilização, mas sua incumbência maior é garantir a difusão da informação e sua multiplicação para os demais funcionários da empresa.

Já os Comitês Locais representam cidades ou sub-regiões em que a C&A possui operações comerciais. Eles funcionam como o elo entre os Comitês Regionais e as unidades de negócio. Essa estrutura é facultativa, já que somente se justifica em locais que tenham grande número de unidades.

Por fim, a estrutura se completa com a peça fundamental: as unidades de negócio da C&A no Brasil (lojas, centros de distribuição e o escritório central). Embora já estejam representadas nos Comitês Nacional e Regionais, dentro dessas unidades também existe uma articulação interna em funções representativas, organizando os grupos voluntários em seu ambiente de trabalho, tanto nas ações externas como nas internas.

FLUXO DE INFORMAÇÃO / FORMAÇÃO



Em 2011, o modelo sofreu modificações importantes, baseadas na percepção interna dos gestores do programa Voluntariado – diagnóstico que logo foi corroborado pela avaliação de resultados concluída pelo Instituto de Desenvolvimento Educacional, Cultural e de Ação Comunitária (Ideca)¹.

¹ Avaliação de Resultados do Programa Voluntariado. Barueri, Acervo Memória Instituto C&A, 2011.

Embora a estrutura dos comitês aparentemente garantisse a cobertura das dimensões envolvidas – da loja à representação nacional –, havia um *gap* entre as lideranças dos comitês e as equipes voluntárias, tal como ficou demonstrado na avaliação.

Segundo o estudo, a ação de mobilização esperada dos comitês era reconhecida por apenas 24% dos voluntários, indicando que o grande canal de fomento ao voluntariado ainda é o “boca a boca” entre os funcionários. Para 63,1% dos voluntários, são os outros voluntários o maior fator de estímulo à participação nas ações voluntárias.

Do mesmo modo, mais da metade (51,3%) dos voluntários afirmou desconhecer seus representantes nos comitês. Além disso, 33,1% dos entrevistados disseram nunca receber informações dos comitês e 47,5% apontaram ter notícias apenas de vez em quando.

■ *Mudanças estruturais*

Um dos grandes desafios enfrentados pelo programa a partir de 2011 é justamente aprimorar a sistemática de funcionamento dos comitês. Para tanto,

Um dos grandes desafios enfrentados pelo programa a partir de 2011 é justamente aprimorar a sistemática de funcionamento dos comitês.

foram anunciadas mudanças importantes, focadas principalmente na célula central para a atuação voluntária, a unidade C&A.

Foram criadas posições internas de liderança, como parte do mecanismo de operação dos comitês. Assim, os grupos voluntários de cada loja também terão representantes com missões específicas. Entre elas, as principais referem-se aos seguintes aspectos:

- **Formação:** foi criada a figura do voluntário formador, funcionário que tem a função de representar seu grupo frente a outros comitês e ao Instituto C&A, participar de atividades de formação e multiplicá-las em sua unidade, além de promover a troca de experiências e conhecimento sobre a ação voluntária em sua loja.
- **Estação de Leitura:** cada unidade passa a ter um voluntário responsá-



Voluntários organizam-se por tarefa, como a manutenção do mural.

vel por coordenar a organização do espaço e do acervo da Estação de Leitura, dinamizando seu uso.

- **Comunicação:** a quem cabe a disseminação de informações sobre o programa, o registro das ações realizadas pela unidade, a atualização constante dos veículos de comunicação do programa, como o mural e o Portal dos Voluntários, e o esforço de divulgação interna.
- **Planejamento e visitas:** nesse caso, o voluntário líder desta ação deve ser responsável por planejar as ações do Literatrupe, da Cartografia e do projeto Bazar junto ao grupo de voluntários e garantir o seu cumprimento.
- **Café com Letras:** o voluntário recebe a tarefa de promover a integração entre os voluntários e também entre os não voluntários, a divulgação de boas práticas e dos resultados alcançados, bem como de difundir as ações do Instituto C&A e as atividades de mediação da leitura na unidade.
- **Financeiro:** por fim, estabeleceu-se a função do voluntário responsável pelo controle financeiro, encarregado de acompanhar o uso dos recursos financeiros arrecadados, por exemplo, nos bazares realizados, a compra de acervo da Estação de Leitura e o lançamento das despesas efetuadas no centro de custos do Instituto C&A.



Grau de envolvimento dos gerentes com as ações do voluntariado mede importância atribuída ao programa.

■ *A liderança como um componente vital*

A estrutura dos comitês responde, também, a um componente vital em todo programa de voluntariado empresarial: o envolvimento das lideranças da empresa, como diretores, gerentes e supervisores.

É dado conhecido que o envolvimento das lideranças da C&A define, em grande medida, o envolvimento dos funcionários no voluntariado, principalmente aqueles que têm como premissa o exercício da ação voluntária durante o horário de trabalho.

É dado conhecido que o envolvimento das lideranças da C&A define, em grande medida, o envolvimento dos funcionários no voluntariado, principalmente aqueles que têm como premissa o exercício da ação voluntária durante o horário de trabalho.

Isso acontece, em parte, porque cabe ao líder (gerente ou supervisor) moderar o planejamento, de forma a garantir

as saídas dos voluntários para o trabalho em campo, e mostrar aos demais funcionários que essa é uma política da empresa, fundada na compreensão

de sua função social que deve ser institucionalmente valorizada. Trata-se de uma função que transcende a decisão do gerente de ser voluntário ou não. Como líder interno, ele deve viabilizar uma estratégia corporativa apoiada pelos acionistas da empresa, neste caso o programa Voluntariado. Como líderes motivadores e criativos, também os gerentes, supervisores e outras lideranças são decisivos para o programa.

Por fim, existe uma função organizadora fundamental das lideranças que ajuda a dar sentido e concretude à ação voluntária, uma visão mais pragmática que estabelece um equilíbrio com a energia criadora e alegre do voluntariado jovem que caracteriza o programa Voluntariado do Instituto C&A – principalmente pelo fato de muitos desses jovens voluntários terem pouca experiência em atividades de planejamento e foco em resultados.

Existe uma função organizadora fundamental das lideranças que ajuda a dar sentido e concretude à ação voluntária, uma visão mais pragmática que estabelece um equilíbrio com a energia criadora e alegre do voluntariado jovem que caracteriza o programa Voluntariado do Instituto C&A.

“De fato, o líder é a peça fundamental. Não vejo programa sem presença da liderança, apoiando ou participando. Muitos gerentes se consideram voluntários porque apoiam seu grupo de voluntários, mas não estão na linha de frente. Mesmo nesse caso, eles devem desempenhar um papel fundamental, o de dar importância e valor para a causa defendida pelo Instituto C&A”, lembra Carla Sattler. Não por acaso, o tema tem sido reiterado sucessivamente nos encontros Liderança de Grupos de Voluntários (LGV). Em 2010, por exemplo, o LGV baseou-se em reflexões sobre o tema da participação social, tais como: “por que participar da sociedade em que vivemos?”, “quais as razões que levam uma empresa a participar da sociedade?”, “como as políticas de responsabilidade social corporativa se concretizam na empresa?”.

Além dos encontros com os gestores do programa, os líderes da C&A tiveram a oportunidade de assistir à palestra “Em que sociedade vivemos?”, ministrada por Rodrigo Pereyra de Sousa Coelho, mestre e doutor em economia social e do trabalho pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp).

Em situações de baixo envolvimento dos gerentes com as ações do voluntariado, os efeitos sobre o desenvolvimento do programa são de desestímulo.

Em situações de baixo envolvimento dos gerentes com as ações do voluntariado, os efeitos sobre o desenvolvimento do programa são de desestímulo. Os voluntários percebem o não reconhecimento de seu trabalho pelos seus superiores hierárquicos e tendem a diminuir o ritmo.

Os voluntários percebem o não reconhecimento de seu trabalho pelos seus superiores hierárquicos e tendem a diminuir o ritmo.

Na C&A, multiplicam-se as histórias de gerentes capazes de impulsionar o programa. Em Maceió (AL), por exemplo, Valdileide Santana só decidiu se tornar voluntária dois anos depois de ingressar na empresa. Inicialmente, sua

motivação era o entusiasmo com que os seus amigos voluntários contavam suas histórias. Depois, o gás para o trabalho foi trazido pelo gerente Ernani Magalhães. “Ele chegou e contagiou todo mundo. As pessoas passaram a nos ver com outros olhos e a se espelhar muito nos voluntários”, lembra.

O gerente Roberto Howes Dias já correu várias cidades do Brasil pela C&A e tem na ponta da língua os argumentos para estimular a participação dos voluntários por onde passa. “Eu digo aos funcionários: numa sociedade como a nossa, com tantos problemas e onde só se vê as pessoas reclamando, nós temos a chance de agir pelo braço empresarial, no horário de trabalho. E pergunto: você não atua por quê? Aqui temos tudo: passagem, incentivo, cursos de formação, hora de trabalho... Ganho o cara na hora”, conta Roberto, que já integrou o Conselho do Instituto C&A.

A pesquisa do Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (Ibope) realizada em 2008 para o Instituto C&A trouxe informações importantes de como as lideranças (em especial, os gerentes) veem seu papel. Para 56% dos gerentes da C&A ouvidos, liderar voluntários é uma tarefa importante para a formação das pessoas sobre as quais o gerente tem influência. Outros 46% mostraram consciência sobre sua responsabilidade, corroborando a afirmação de que o trabalho voluntário é um complemento natural do trabalho de um líder, cujo papel precisa ir além do negócio. Ao mesmo tempo, 85% dos gerentes ouvidos viam a própria atuação social como um caminho para a sua própria formação e para tornar-se uma pessoa melhor.



Encontro LGV em 2009: evento nasceu no fim dos anos 1990.

■ *Importância histórica*

A consciência de que o voluntariado está intimamente ligado ao tema da liderança remonta ao início do programa e aparece em seus documentos iniciais – seja porque já havia a percepção de que a prática voluntária estimula o desenvolvimento da competência de liderança entre os funcionários, seja porque já estava igualmente claro que as chances de sucesso estavam atreladas ao poder de mobilização dos líderes.

Assim, as estratégias para mobilizar essas lideranças foram tomando uma forma mais institucionalizada ao longo da história do Instituto C&A.

Um marco importante na estruturação de um trabalho com foco em lideranças foi a criação do já mencionado encontro LGV, formação focada em gerentes e supervisores de unidades. Em 1999, o jornal *Ação & Participação*, número 44, abordou a decisão dos supervisores que participavam do recém-criado LGV de se encontrarem periodicamente para aprofundar conhecimentos sobre o Instituto C&A e sobre a área social.

Mas, por alguns anos ainda, o trabalho com as lideranças se deu basicamente por via do contato pessoal e do convencimento direto. A partir de 2007, começaram a ser produzidos materiais e instrumentos específicos,

com registros estruturados. No LGV daquele ano, foram produzidos como material de apoio o *Guia Comunidade - Apoio às Lideranças* e uma apresentação institucional em CD. Outras estratégias desenvolvidas para envolver as lideranças foram implementadas desde então, num esforço contínuo que se desdobra em muitas frentes e de forma integrada – no campo da formação, da mobilização e da comunicação.

É preciso considerar que os gerentes da C&A são, em geral, funcionários bem informados sobre a existência do Instituto C&A e do programa Voluntariado. Isso porque esses profissionais raramente são contratados no mercado já diretamente para funções de liderança: entram na empresa como trainees e passam por diversas funções. São apresentados ao Instituto C&A desde a primeira semana de trabalho, quando ocorre um processo de integração.

Quando é aberta uma nova loja, é o gerente quem recebe um “enxoval” de materiais sobre o Instituto C&A e o programa Voluntariado. Ele fica assim responsável pelo processo de integração, com o apoio do conselheiro de sua região, do Comitê Regional ou de outras lojas.

Noutro movimento, mensalmente, os gerentes de uma dada região da C&A se reúnem para trocar experiências e informações sobre a atuação co-

Mensalmente, os gerentes de uma dada região da C&A se reúnem para trocar experiências e informações sobre a atuação comercial da empresa. Nesse encontro, é reservado um período para uma atualização sobre o Instituto C&A e o programa Voluntariado.

mercial da empresa. Nesse encontro, é reservado um período para uma atualização sobre o Instituto C&A e o programa Voluntariado. Esta atividade cabe ao gerente que representa a região como conselheiro do Instituto C&A no Comitê Nacional do programa Voluntariado.

Assim, embora exista uma rotina de informação, a mobilização dos gerentes requer um esforço maior e contínuo. A avaliação realizada pelo Ideca mostra, por exemplo, que, com o passar do tempo, as demandas da função provocam uma diminuição no período dedicado pelos gerentes à atividade voluntária, em relação ao momento em que iniciaram sua participação no programa. Quase 50% dos funcionários em nível de gerência ouvidos pelo levantamento disseram ter diminuído o tempo de dedicação ao voluntariado, se comparado ao envolvimento inicial.

A fim de sensibilizar os líderes para a causa voluntária, é preciso gerar principalmente um processo de sedução, estimulando-os a participar mais diretamente dos projetos de voluntariado, se não na linha de frente, ao menos mostrando reconhecimento pela atuação dos funcionários nesse campo e garantindo condições de execução da proposta.



Com o tempo, demandas da função de líder tendem a impactar na ação voluntária.

A avaliação do programa Voluntariado feita pelo Ideca sugere que os voluntários sentem-se reconhecidos especialmente por outros voluntários e que ainda há espaço para avanços quando se trata das diferentes instâncias de lideranças. O nível de reconhecimento das gerências das unidades situa-se logo abaixo do verificado entre os próprios voluntários. Cerca de 55% dos entrevistados sentem que os gerentes conferem importância ao seu trabalho como voluntários, enquanto 67,6% atribuem aos colegas o maior grau de reconhecimento. O reconhecimento por supervisores é um pouco menos evidente, apontado por 42,8% dos entrevistados.

O reconhecimento, inclusive (mas não só) pelas lideranças, é um fator fundamental para o voluntariado. Isso cria uma referência pública para o grupo, legitima e fortalece o trabalho, na medida em que os colegas não voluntários entendem melhor o processo e dão-lhe suporte, mesmo que não se envolvam diretamente. Num plano mais abrangente, o reconhecimento confere uma perspectiva global para algo que é feito localmente.

Outra estratégia relevante voltada às lideranças a ser destacada do calendário do Instituto C&A é o Dia de Mobilização Nacional, ocasião em todos os gerentes são convidados a conhecer o trabalho realizado pelos voluntários de sua unidade na organização social parceira.

Essa atividade acontece em outubro e tem o objetivo de aproximar os gerentes das instituições sociais em que ocorre o trabalho voluntário. As lideranças programam uma visita, realizam atividades de integração e discutem com a organização parceira as conquistas e desafios do trabalho voluntário realizado ao longo do ano.

Tratamento VIP

Situados na fronteira entre a formação e a mobilização, os encontros LGV se tornaram eventos muito importantes na agenda anual do programa Voluntariado. Deles participam lideranças de todas as unidades da C&A no Brasil e é feito um trabalho focado especificamente na mobilização de funcionários em cargos de chefia.

Durante um dia inteiro, em um local específico, líderes de todo o país passam por formação, assistem a palestras, são atualizados sobre o andamento do programa e convocados a participar mais, cativando novos voluntários e motivando as suas equipes.



Encontro LGV: durante um dia inteiro, líderes passam por formação, assistem a palestras e são atualizados sobre o programa.

No LGV, os dirigentes têm a oportunidade de entender melhor a dimensão do que representa ser voluntário e, principalmente, de refletir sobre seu próprio papel como indivíduo, cidadão e líder de uma comunidade – e não apenas de um negócio. “Está em nossas mãos construir um futuro melhor no que tange à formação de crianças e adolescentes. Enquanto lemos um livro para uma criança em uma instituição parceira aqui no Brasil, no mesmo momento existem voluntários nos Estados

Unidos servindo uma sopa e pessoas na África ensinando outras a fazer miçangas”, ressaltou o diretor-presidente Paulo Castro, no LGV 2011, realizado em São Paulo (SP).

Vale lembrar que há também uma versão do LGV específica para os trainees, com o objetivo de sensibilizar as lideranças desde seu processo de integração na C&A. Nesse caso, o tema das formações é diferente, e visa levá-los a refletir sobre seu papel enquanto cidadão e líder no contexto de atuação.

Em 2011, o LGV Trainees propôs uma discussão sobre o papel da empresa cidadã, do líder no contexto de uma empresa cidadã, bem como sobre a necessidade de se ter um programa de desenvolvimento social. Também foram apresentados aos trainees o Instituto C&A e o programa Voluntariado. Por fim, o encontro incluiu uma visita a uma instituição parceira, para que os trainees pudessem conhecer a realidade em que os voluntários atuam e dialogar com as lideranças e educadores da organização parceira, ampliando seu olhar sobre o campo de trabalho do Instituto C&A.

Capítulo 8

Voluntariar também se aprende

A complexidade de uma rede de formação dos voluntários

Ao longo de 20 anos, a preocupação com a formação foi uma das principais marcas do programa Voluntariado do Instituto C&A.

É importante compreender a formação sobre dois pontos de vista. De um lado, está ligada ao desenvolvimento de uma consciência do papel que cada um exerce na sociedade, problematiza o tema da participação social e trata das questões mais específicas das ações que estão sendo realizadas. De outro, para além dessa dimensão, a formação é um dos vetores que colaboram para a assimilação de uma cultura de voluntariado dentro da empresa C&A.

A implantação de um programa de voluntariado como o do Instituto C&A não é mera questão de estabelecimento de regras, rotinas, projetos. Estão em jogo valores construídos desde sua fundação, valores estes que estão na base



do programa e se mantêm vivos, perenizados – embora as pessoas passem e se renove constantemente o corpo de voluntários.

O desenvolvimento de uma cultura de voluntariado permanentemente construída é, no plano mais profundo, o grande mote das atividades de formação, fazendo parte da vida do voluntário na C&A.

Desde as primeiras configurações do programa Voluntariado, as formações não se reduzem ao “como fazer”. A tentativa de responder ao “por que fazer” e ao “o que fazer” é continuamente recolocada não apenas para os grupos de voluntários como um todo, mas também de maneira particularizada para seus diferentes conjuntos – as lideranças, equipes de voluntários, novos funcionários e outros já experientes. Por isso, a modelagem do programa Voluntariado que começou a ser implantada em 2009 manteve padrões consolidados e criou outras formas de capacitação, incluindo materiais de apoio, cursos e oficinas, como também intercâmbios.

Do ponto de vista dos materiais utilizados, os voluntários contam com um razoável manancial de informações, tanto em vídeo como em textos. É o caso dos instrumentos de suporte às atividades do projeto Literatrupe descritos anteriormente.

Todos recebem, também, o *Guia do Voluntário*, publicação introduzida em

2006 e então intitulada *Agenda do Voluntário*. Tal guia, que tem o formato de uma agenda comum, traz ao longo do texto informações sobre o programa, conceitos, dicas de leitura, reflexões e um calendário de atividades planejadas para o ano, entre outras. O instrumento sugere pautas e dá suporte, por exemplo, às discussões de mobilização interna que acontecem mensalmente dentro das unidades da C&A – os encontros Café com Letras.

O *Guia do Voluntário* inaugura o tema que será abordado ao longo do ano, em outros eventos que constam da agenda do programa Voluntariado. Em 2009, o *Guia do Voluntário* apresentou informações básicas sobre os oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, propostos pela Organização das Nações Unidas e ratificados pelos 191 países membros, na Cúpula do Milênio, em 2000. Em 2010, o Estatuto da Criança e do Adolescente, que completava 20 anos, foi o foco abordado. Em 2011, estavam em pauta os 20 anos do programa Voluntariado do Instituto C&A e o final da Década do Voluntariado, proposta pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) e iniciada em 2001 com o Ano Internacional do Voluntariado.



■ *Encontros de Formação de Comitês*

Um dos eixos principais da formação é representado pelos Encontros de Formação de Comitês. Dirigida aos membros de todos os comitês que compõem o modelo de governança adotado em 2009, a programação envolve centenas de pessoas em um dia intenso de atividades e de convivência.

Os encontros abordam diretamente aspectos vitais do trabalho voluntário. Cumprem a função de mobilizar lideranças, formar as equipes voluntárias em suas distintas demandas e prepará-las para a ação.

Mas, como estão imbricadas com as práticas voluntárias, as propostas de formação também são flexíveis para atender às demandas do contexto e do momento e podem ser modificadas conforme os desafios que se apresentam. Por isso, em 2011, os Encontros de Formação de Comitês passaram por mudanças para garantir que os conteúdos das formações chegassem a todas as unidades e a todos os voluntários.

Novos voluntários chegam a todo momento e, ainda que recebam os materiais produzidos pelo programa, precisam ter acesso às práticas de formação continuada.

Ocorre que, a despeito do esforço feito pelo programa Voluntariado, é preciso ter em conta que garantir formação a mais de 5 mil voluntários dispersos em todas as regiões do país é um desafio árduo, especialmente se for levado em conta que se

trata de um público que se renova periodicamente. Novos voluntários chegam a todo momento e, ainda que recebam os materiais produzidos pelo programa, precisam ter acesso às práticas de formação continuada.

A avaliação de resultados concluída em 2011 pelo Instituto de Desenvolvimento Educacional, Cultural e de Ação Comunitária (Ideca)¹ confirmou a percepção de que a distribuição dos voluntários que tiveram acesso a formações é desigual, a despeito do esforço feito pelo programa Voluntariado. Segundo o estudo, 54% dos voluntários em atuação em 2011 não haviam passado por processos de capacitação. Contudo, entre os que passaram pela formação, a grande maioria (84,3%) se sentiu satisfeita.

Portanto, um dos desafios do programa é aumentar o acesso a tais processos de formação. Esperava-se que essa função fosse cumprida pelos comitês instituídos em 2009, mas a avaliação mostrou que isso não ocorreu como se pretendia.

O Encontro de Formação de Comitês passou então por mudanças. O critério da representatividade regional foi substituído por um modelo em que 100% das lojas estão representadas.

Além disso, foi introduzida a figura do voluntário formador, apresentada no capítulo anterior, que surgiu para reforçar a linha de transmissão, já que

¹ Avaliação de Resultados do Programa Voluntariado. Barueri, Acervo Memória Instituto C&A, 2011.

Um raio X da formação

Para compreender melhor o funcionamento dos Encontros de Formação de Comitês, é elucidativo acompanhar os eventos realizados em 2011. O módulo de formação foi repetido em quatro grupos, que se reuniram dois em São Paulo (SP), um no Rio de Janeiro (RJ) e um em Brasília (DF).

Nos encontros foram abordados conceitos, dados, aspectos práticos e fundamentos do trabalho voluntário. Como ilustração, vale a pena conferir a programação da formação:

- Uma visão panorâmica das diferentes frentes de ação voluntária da C&A.
- Uma oficina de mediação da leitura, utilizando o arsenal da Mala Literatrupe.
- Uma oficina de origami como proposta de trabalho a ser realizado nas organizações sociais em que acontece o projeto Literatrupe.
- Orientações sobre o Portal dos Voluntários, a rede social do voluntariado.
- Uma reflexão sobre a década do voluntariado, encerrada em 2011.

Os Encontros de Formação de Comitês são um momento fundamental na preparação dos voluntários para a realização de ações nas comunidades em que atuam.





Formações abrangem o que fazer, como fazer e por que fazer.

as lacunas deixadas quando os temas trabalhados e as informações sobre o programa não chegavam aos grupos de voluntários nas unidades provocavam um efeito desmobilizador.

O voluntário formador passa a ter um papel de destaque dentro da estrutura do programa. Na unidade, compete a ele multiplicar as formações realizadas nos encontros de comitê, inclusive reorganizando o conteúdo, de acordo com as demandas internas e priorizando os temas mais relevantes. Do mesmo modo, tem a missão de apresentar um plano de formação para o gerente que inclua os conteúdos, com carga horária e uma proposta de data, bem como realizar o registro do que for feito durante a capacitação.

A rigor, todos os momentos de mobilização proporcionados pelo programa Voluntariado podem ser vistos como processos de formação, uma vez que nessas ocasiões são retomados os temas centrais que orientam o trabalho dos voluntários.

Os Encontros de Formação de Comitês representam uma das estratégias de formação, mas não a única. Os voluntários desfrutam, também, de oportunidades de formação eventuais ao realizar atividades nas organizações sociais parceiras.

Além disso, a rigor, todos os momentos de mobilização proporcionados pelo

Questão de aspiração e de valores

Durante as formações realizadas ao longo de 2009, quando estava sendo implementada a estrutura dos Comitês Regionais, os voluntários definiram, num exercício coletivo, a aspiração do voluntariado do Instituto C&A: participar da sociedade como voluntário e contribuir para a educação de crianças e adolescentes.

Também de modo participativo, os voluntários elaboraram uma relação de oito valores do programa Voluntariado, conforme a seguir:

- Somos comprometidos com a aspiração dos voluntários do Instituto C&A.
- Pautamos as ações voluntárias em conformidade com o Estatuto da Criança e do Adolescente.
- Respeitamos a diversidade e valorizamos o saber do outro e os ativos da comunidade.
- Atuamos com integridade, clareza, confiança e respeito pelas pessoas.
- Colaboramos para a ampliação do grupo de voluntários.
- Honramos nossos compromissos.
- Amamos inovar, empreender e aprender.
- Somos felizes, nos divertimos e temos orgulho de pertencer ao grupo de voluntários do Instituto C&A.



“Somos felizes, nos divertimos e temos orgulho de pertencer ao grupo de voluntários do Instituto C&A.”

programa Voluntariado podem ser vistos como processos de formação, uma vez que nessas ocasiões são retomados os temas centrais que orientam o trabalho dos voluntários.

■ *Vivendo outras realidades*

Em um país de dimensões continentais como o Brasil, as oportunidades de convivência e de troca de experiências entre os diferentes grupos de voluntários transformam-se em momentos ricos e marcantes. Os intercâmbios de formação do programa Voluntariado representam o encontro entre pessoas com os mesmos ideais, que vivem em realidades distintas e sentem o genuíno prazer em compartilhar suas descobertas, seus sonhos e suas ações.

A principal oportunidade de formação via intercâmbio está vinculada ao Prêmio Voluntários Instituto C&A. As equipes vencedoras ganham o direito de realizar viagens para conhecer o trabalho de colegas de outros Estados, inclusive visitando as instituições parceiras locais. As equipes anfitriãs se esmeram para oferecer uma programação rica aos visitantes, mesclando à visita ao projeto momentos descontraídos como um bate-papo, roda de conversa com crianças e programações culturais.



Encontro Nacional de Voluntários do Instituto C&A em 2010.

Em 2011, por exemplo, voluntários de Maceió (AL) foram ao Rio de Janeiro (RJ), enquanto um grupo de Feira de Santana (BA) visitou Natal (RN). “Organizamos um café da manhã com comidas típicas e fizemos uma apresentação do nosso trabalho”, conta Daniele Chaves, gerente da loja C&A situada no Natal Shopping. À tarde, os voluntários de Feira de Santana foram a uma das instituições parceiras dos voluntários de Natal, o Centro Municipal de Educação Infantil Amor de Mãe. “Antes de chegar à instituição, fizemos um passeio com os voluntários pelo bairro em que a escola está, justamente para mostrar o contexto local”, explica Daniele.



Foi também em 2011 que surgiu, em caráter piloto, um novo e bem-sucedido projeto de intercâmbio: 13 voluntários, representando os diversos Comitês Regionais, participaram de uma expedição à região do Vale do Jequitinhonha, em Minas Gerais. O grupo que participou do intercâmbio se concentrou na cidade de Araçuaí (MG) e incluiu três lideranças da C&A – um gerente, um supervisor e um conselheiro do Instituto C&A.

O intercâmbio para o Vale do Jequitinhonha aconteceu em parceria com o Projeto Bagagem e o Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento (CPCD). A iniciativa teve, como propósito principal, proporcionar um processo educativo vivencial de formação dos voluntários do Instituto C&A, por meio de uma viagem de troca cultural e de voluntariado. O projeto teve como base pedagógica a educação popular, que parte do saber da comunidade como matéria-prima para o ensino, aplicada ao conceito e à prática da sustentabilidade.

“O Vale do Jequitinhonha sofre com a falta de água e de alimentos. Por conta disso, as comunidades rurais trabalham a terra para a plantação de hortas sem produtos químicos. Durante o intercâmbio, além de conhecer a ação, nós participamos das atividades de plantio”, explica Joélia Rosa, voluntária do Instituto C&A ligada à loja da C&A no Shopping Piedade Barris, de Salvador (BA).

O impacto do intercâmbio para o Vale do Jequitinhonha não foi pequeno. O voluntário Hygo Costa, ligado à loja da C&A no centro de Recife (PE), participou da famosa roda de conversa debaixo de um pé de manga realizada pelo CPCD em Araçuaí. Idealizada pelo antropólogo e educador popular Tião Rocha, a roda é uma verdadeira escola ao ar livre, na qual aprendem as crianças e a comunidade. “Não importa o que você deseja alcançar/ O importante é começar/ Pode ser debaixo de um pé de manga ou de um araçá”, escreveu Costa em um poema, inspirado pela forma inovadora de educar que conheceu no intercâmbio.

Em seu blog, no Portal dos Voluntários, o funcionário Diogo Moreira, de São Luís (MA), também relatou algumas de suas descobertas em Araçuaí. “Se acham que o Vale tem pobreza, nós, voluntários, podemos mostrar as grandes riquezas que seu povo tem. E o segredo disso? Nenhum, só aprenda a amar a natureza e ela cuida do resto para você”, postou.

Capítulo 9

Mobilização e reconhecimento

É preciso manter a chama acesa

Como seria de imaginar, as estratégias de mobilização e reconhecimento são fundamentais para a consolidação de um programa de voluntariado em uma empresa. É por meio de um fluxo contínuo de informação com os grupos de voluntários, do reconhecimento público de seu esforço e da valorização da ação – nunca tomada de forma isolada, mas sempre dentro dos conceitos que embasam o programa – que se pode construir de fato uma cultura de voluntariado dentro de uma organização.

Certamente as rotinas, as crenças, os valores e as circunstâncias dos diferentes tipos de empresa determinam as condições específicas de desenvolvimento da ação voluntária dentro de cada uma delas. Por isso, as soluções engendradas pelo programa Voluntariado correspondem às características próprias de realização da atividade voluntária na C&A, o que não impede que tais soluções possam servir de inspiração para outras empresas e instituições.



Voluntários de Maceió (AL), em atividade na Escola Santo Antônio.

Desde o começo do programa, em 1991, tornou-se evidente para o Instituto C&A que havia um caráter cíclico no que se refere ao envolvimento dos funcionários da C&A na ação voluntária. Fases de intensa mobilização se alternavam a períodos de baixo envolvimento. A fim de manter uma constância do engajamento na ação voluntária, é necessário que o programa de voluntariado

estabeleça rotinas e procedimentos, requerendo, ao mesmo tempo, uma energia baseada na vontade e na autonomia.

Desde o começo do programa, em 1991, tornou-se evidente para o Instituto C&A que havia um caráter cíclico no que se refere ao envolvimento dos funcionários da C&A na ação voluntária. Fases de intensa mobilização se alternavam a períodos de baixo envolvimento.

Por princípio, a realização das ações voluntárias durante o expediente, traço dominante do programa Voluntariado do Instituto C&A, torna imprescindível o envolvimento de todos no processo. Afinal, além dos que desempenham o serviço voluntário, aqueles que assumem as tarefas

na empresa durante a ausência dos voluntários são igualmente necessários para que o voluntariado aconteça. Na C&A, o funcionário que desempenha este segundo papel costuma ser chamado de “voluntário do voluntário”.

na empresa durante a ausência dos voluntários são igualmente necessários para que o voluntariado aconteça. Na C&A, o funcionário que desempenha este segundo papel costuma ser chamado de “voluntário do voluntário”.

Como em qualquer empresa, os funcionários da C&A trabalham para que suas unidades alcancem as metas estabelecidas e obtenham resultados. Toda ação que tire o funcionário do seu posto de trabalho requer um sistema de cobertura e um planejamento que garanta que a ação não acarrete prejuízos.

Os períodos de menor mobilização coincidem com a intensificação do trabalho em determinadas fases do ano, conforme o planejamento e a sazonalidade do negócio. Os períodos de troca de coleção de roupas, de balanço, os eventos comerciais, o fechamento de metas e outras demandas internas de trabalho naturalmente impactam no tempo dedicado à ação voluntária.

Em paralelo, deve ser levado em conta que a rotatividade natural do quadro de funcionários requer um permanente esforço de sensibilização daqueles que estão chegando – geralmente jovens que encontram na C&A seu primeiro ou segundo emprego.

■ *Mobilização também é reconhecimento*

No contexto dos programas de ação voluntária, a mobilização anda de mãos dadas com as estratégias de reconhecimento. Ocorre que todo trabalho voluntário carece de um feedback que extrapole os limites do momento da ação. A satisfação típica que o serviço voluntário traz fica maior se complementada pelo reconhecimento público. Ainda que os envolvidos em causas sociais não o façam para recebimento de mérito ou por progressão funcional, colocar o trabalho voluntário em evidência, criando momentos de celebração em que todos podem mostrar o que fazem, cria um sentido de pertencimento que reverte em sinergia para o programa.

No contexto dos programas de ação voluntária, a mobilização anda de mãos dadas com as estratégias de reconhecimento.

Por fim, mesmo que todos os instrumentos possíveis de mobilização e reconhecimento sejam postos em marcha, há uma constatação irrefutável a ser sempre considerada, lembra o coordenador do programa Voluntariado, Luiz Covo: ao final de tudo, o livre-arbítrio do voluntário é o que conta.

A decisão de uma empresa implementar um programa de voluntariado, seja ele desenvolvido pelo departamento de marketing ou pelo de



Oficina de formação, durante Encontro Nacional de Voluntários em 2010.

“Na hora da ação efetiva, é preciso convocar as pessoas e elas só farão aquilo em que acreditam.”

recursos humanos – no caso da C&A, pelo Instituto C&A –, é só o primeiro passo para que a iniciativa prospere. “Na hora da ação efetiva, é preciso convocar as pessoas e elas só farão aquilo

em que acreditam”, vaticina Covo. “Se elas não entenderem a essência do programa de voluntariado, pode-se ter um ótimo orçamento, estrutura e tudo o mais, mas não se terá voluntários. O voluntário só fará aquilo em que vê sentido”, completa.

O enfrentamento de questões existenciais como essa levou o programa Voluntariado do Instituto C&A a desenvolver uma estratégia de mobilização que integra a coluna vertebral do programa. Seu primeiro ato ocorre no exato momento em que o novo funcionário inicia seu relacionamento com a C&A. De forma simbólica, demonstrando a prioridade dada pela empresa ao tema da responsabilidade social, o contato inicial do funcionário com o Instituto C&A acontece no processo de integração realizado pela empresa. Em um momento reservado ao Instituto C&A, o novo funcionário é apresentado ao programa pelos voluntários da sua unidade e recebe um convite para ser

voluntário, somando-se ao grupo de sua unidade. Em geral, uma primeira visita à instituição parceira com um colega voluntário é agendada para que ele possa conhecer o trabalho e se mobilizar para a ação.

Muitos aceitam já no primeiro momento. É o caso de Rita de Cássia da Silva, que ingressou na C&A em 2007, em Porto Alegre (RS), e tornou-se voluntária logo de cara junto ao programa Prazer em Ler. “Eu já havia me formado em magistério, e trabalhava com educação em ambiente escolar. Gostava, portanto, da temática da leitura. Mas não fazia ideia de que um programa de voluntariado poderia ter a dimensão que vim a conhecer. Foi uma experiência mágica”, rememora.

Além da integração de novos funcionários, o programa Voluntariado produz uma espécie de recepção para as unidades recém-inauguradas. Cada nova unidade recebe, obrigatoriamente, um “enxoval” com todos os materiais do Instituto C&A.

Além da integração de novos funcionários, o programa Voluntariado produz uma espécie de recepção para as unidades recém-inauguradas. Cada nova unidade recebe, obrigatoriamente, um “enxoval” com todos os materiais do Instituto C&A (composto por mural, Mala Literatrupe, *Álbum Cartográfico*, entre outros itens) e, especificamente, um conjunto de itens do programa Voluntariado como camisetas, broches e exemplares do *Guia do Voluntário*. Ao mesmo tempo, a unidade já tem instalada uma Estação de Leitura.

Depois do processo de integração, ao longo do ano, o funcionário contará com um calendário de ações de motivação para a ação voluntária, tais como as abaixo indicadas:

- *Semana do Instituto*

A Semana do Instituto é um evento de mobilização interna que marca o início das atividades voluntárias no ano. O evento pode durar uma semana ou um dia, dependendo das condições específicas da unidade em que for realizado. Espaço de encontro entre as diferentes gerações, quando antigos e novos líderes apresentam o Instituto C&A aos funcionários, a Semana cumpre o importante papel de dar visibilidade à ação do voluntário dentro de sua unidade. Por visibilidade, entenda-se não somente o reconhecimento, mas

também a prestação de contas do que foi feito, os resultados alcançados e o compartilhamento de conquistas que, afinal, são de todos.

A Semana acaba por ser, ainda, uma oportunidade de resgatar voluntários desmotivados, cativar novos voluntários e dar espaço para que os mais ativos e experientes compartilhem suas vivências e conhecimentos sobre o Instituto C&A. Ao final, os voluntários convidam o conjunto de funcionários a participar dos encontros de formação, das reuniões do Café com Letras e das atividades na instituição parceira.

Apesar de o evento acontecer de forma muito particular em cada unidade, de modo geral, é respeitada a seguinte pauta:

- Breve histórico do Instituto C&A.
- Missão e objetivos do Instituto C&A.
- Características do trabalho voluntário nas lojas C&A.
- Pequena explanação sobre as principais ações voluntárias externas e internas.
- Informações básicas sobre a instituição parceira e o projeto de atuação voluntária. Quando possível, abre-se espaço para a organização social parceira da unidade apresentar seu projeto e dialogar com os demais funcionários.

Eventualmente, as crianças atendidas pela organização social parceira podem também visitar a unidade C&A durante a Semana do Instituto para, junto com os voluntários, conversar com todo o grupo, inclusive os não voluntários.

- Aniversário do Instituto C&A e Dia Internacional do Voluntário

O aniversário do Instituto C&A, comemorado no dia 5 de agosto, e o Dia Internacional do Voluntário, celebrado em 5 de dezembro, são momentos de valorização da ação voluntária na loja, quando se retomam alguns dos princípios que norteiam o trabalho voluntário, o sentido da participação social, contam-se histórias e se fortalecem os vínculos do grupo de voluntários entre si e com os demais funcionários.



Outorga de troféus durante Prêmio Prazer em Ler Voluntários.

- Prêmios

No que se refere à relevância dada pelo programa Voluntariado ao tema do reconhecimento, os prêmios ocupam lugar especial. Em 1993, foi lançado o Prêmio Semente, o primeiro e mais lembrado de uma série de premiações que sucessivamente destacam a ação do voluntariado.

Em sua versão mais recente, o principal reconhecimento do programa Voluntariado à ação de seus integrantes se chama Prêmio Voluntários Instituto C&A e foi criado em 2010. O prêmio se relaciona intimamente com as diversas possibilidades de atuação que um voluntário do Instituto C&A pode ter e possui seis categorias:

- **Literatrupe** – Abrange experiências voluntárias no desenvolvimento de atividades voltadas a crianças de 0 a 6 anos, por meio do projeto Literatrupe, em organizações sociais parceiras.
- **Cartografia** – É direcionada a experiências dos grupos de voluntários no processo de identificação de uma nova organização social parceira,

no mapeamento dos ativos da comunidade e no estabelecimento de parcerias com outros indivíduos e organizações da comunidade.

- **Bazar** – Reconhecimento às experiências vinculadas ao projeto Bazar, focado na realização de bazares beneficentes a partir das doações de produtos feitas pela C&A.
- **Mobilização Interna** – Destaque às experiências de mobilização desempenhadas dentro das unidades C&A, como a realização dos eventos Café com Letras, Estação de Leitura, Semana do Instituto, aniversário do Instituto C&A, Dia Internacional do Voluntário e outros.
- **Inovação** – Abrange experiências desenvolvidas por grupos de voluntários que tenham formato inovador em seu modo de execução, potencial de replicação e que estejam alinhadas à aspiração e aos valores do programa Voluntariado.
- **Comitês** – Avaliará atividades desempenhadas pelos Comitês Regionais do Instituto C&A.

Na visão de Luiz Covo, o prêmio reflete o equilíbrio que o programa busca entre as estratégias centralizadas e direcionadas e as estratégias descentralizadas, nas quais indivíduos e grupos têm espaço para propor ações inovadoras, em consonância com a aspiração e os valores do programa Voluntariado já mencionados no Capítulo 8.

Da forma como foi montado, o Prêmio Voluntários Instituto C&A tem um largo espectro de objetivos:

- Evidencia as frentes de ação voluntária.
- Explicita, desde a inscrição, as expectativas do Instituto C&A em relação a cada uma das frentes de ação voluntária.
- Proporciona uma reflexão sobre a situação da ação voluntária em cada comitê e estimula a criação de parâmetros de desempenho compartilhados pelo grupo.
- Fortalece o papel dos comitês na medida em que são essas estruturas que escolhem os semifinalistas em cada categoria.
- Permite que a equipe gestora do programa conheça com riqueza de detalhes a situação da ação voluntária no Brasil.

O prêmio também torna públicas as experiências de ações voluntárias mais inspiradoras do país por meio de registros escritos, fotográficos e filmagens. Os grupos vencedores ganham um troféu e uma viagem para conhecer o trabalho desenvolvido em outras regiões.

Os voluntários reconhecem o valor da iniciativa: quase 80% dos entrevistados na pesquisa feita pelo Instituto de Desenvolvimento Educacional, Cultural e de Ação Comunitária (Ideca)¹ concordam que o Prêmio Voluntários Instituto C&A é importante para motivar os grupos.

Premiações na linha do tempo

- 1993 a 2000 – Prêmio Semente
- 2001 a 2005 – Prêmio Ciranda
- 2006 a 2008 – Prêmio Prazer em Ler Voluntários
- 2009 – Não houve premiação
- 2010 e 2011 – Prêmio Voluntários Instituto C&A

- *Gincana Virtual*

Com o objetivo de estimular a participação dos voluntários por meio da forma lúdica de uma competição, a Gincana Virtual pegou carona na explosiva adesão dos voluntários ao Portal dos Voluntários, rede social dos voluntários do Instituto C&A que será tratada adiante. A ação consiste na premiação de diferentes produções – em fotografia, vídeo, áudio, ilustração e texto – postadas pelos voluntários no portal.

Lançada em 2010, a Gincana Virtual é uma ação pautada por temas. Em sua primeira edição, o eixo norteador das produções foi a comemoração dos 20 anos do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA). Em 2011, o foco foi

¹ Avaliação de Resultados do Programa Voluntariado. Barueri, Acervo Memória Instituto C&A, 2011.



Encontro Nacional de Voluntários do Instituto C&A em 2011.

a homenagem às duas décadas do programa Voluntariado, o que induziu os grupos de voluntários a investigar e aprender sobre o próprio programa.

A premiação da Gincana Virtual garante aos vencedores lugar no Encontro Nacional de Voluntários, quando são exibidas as produções vencedoras. Além disso, a unidade que tiver mais participantes no concurso, com produções de qualidade e que demonstrem envolvimento coletivo, é premiada com uma vaga extra no encontro.

- Encontro Nacional de Voluntários

O ponto culminante das ações de mobilização e reconhecimento do programa Voluntariado do Instituto C&A é o Encontro Nacional de Voluntários. Realizado em geral no mês de outubro, o evento reúne representantes de todas as unidades da C&A, entre voluntários do Instituto C&A e lideranças da empresa.

O Encontro Nacional de Voluntários conjuga múltiplos objetivos, como o de celebrar o trabalho voluntário, abrir espaço de reconhecimento público, ampliar a formação ao se debruçar sobre um tema de interesse do voluntariado e promover a integração dos voluntários de unidades diversas.

Nos primeiros anos, o encontro acontecia sob a forma de comemoração do aniversário do Instituto C&A e se chamava Convenção de Voluntários. Em 1994, por exemplo, reuniu 200 voluntários na comemoração dos três anos do Instituto C&A. Em 2008, a XVII Convenção de Voluntários tratou do tema “Velho Chico – Caminho das Águas”, sobre o patrimônio natural, histórico e cultural do Vale do Rio São Francisco. A partir de então, a convenção passou a se chamar Encontro Nacional de Voluntários.

Com cenografia própria, criando uma ambiência relacionada ao fio condutor temático da programação, o evento é uma produção que consome meses de organização e demanda grande esforço dos funcionários do Instituto C&A. Sob a liderança da arte-educadora Denise Mendonça, o Instituto de Arte Tear, do Rio de Janeiro (RJ), tornou-se o principal parceiro técnico no apoio à execução do Encontro Nacional de Voluntários.

Denise é uma das consultoras mais antigas do programa Voluntariado e ajudou a construir uma cultura de formação que busca levar ao voluntário a chance de ampliar sua visão de mundo e de se tornar um cidadão consciente de suas possibilidades de atuação como um protagonista social. Compondo músicas, criando estratégias e dinâmicas diferenciadas, Denise e sua equipe contribuíram para que o Encontro Nacional de Voluntários se tornasse o ápice na celebração da atividade voluntária no Instituto C&A.

■ *Entre a formação e a mobilização*

No redesenho do programa Voluntariado a partir de 2009, algumas das estruturas criadas cumprem múltiplos papéis. É o caso dos encontros Café com Letras e da Estação de Leitura, que operam como espaços de mobilização e formação do voluntariado e como oportunidade de atuação dos voluntários dentro da C&A.

Como já mencionado, o Café com Letras é uma atividade mensal, organizada pelos próprios voluntários das lojas, do escritório central ou dos centros de distribuição, com duração de aproximadamente meia hora. Nele, os voluntários, orientados pelo *Guia do Voluntário*, têm a oportunidade de discutir livros lidos, promover o intercâmbio de informações sobre leitura

literária, participação social, planejar e falar, no caso dos participantes voluntários, sobre o trabalho que realizam na instituição parceira.

Em alguns lugares, o Café com Letras provoca filas de interessados, como em Natal (RN) e Maceió (AL), onde os voluntários organizam teatros, desafios, debates e palestras. “É onde a gente consegue ver os olhos dos funcionários brilharem. Duas semanas antes de sua realização, avisamos as pessoas do tema e sai todo mundo treinando. Fica tão cheio que a porta precisa ficar aberta”, conta a gerente Sheila Rocha, de Maceió. A pesquisa feita pelo Ideca comprovou que os funcionários encontram, nesse espaço, um poderoso recurso de comunicação. Segundo o estudo, 36% dos voluntários acreditam que as ações do programa Voluntariado são mais bem divulgadas no Café com Letras, logo depois do Portal dos Voluntários (43,4%) e do mural (42,4%).

A Estação de Leitura é um espaço constituído dentro de cada unidade da C&A para viabilizar o acesso aos livros para todos os funcionários da empresa. Não tão grande como uma biblioteca, mas com um acervo rico e formado a partir das sugestões dos leitores e de orientações do Instituto C&A, a Estação de Leitura é uma ferramenta indispensável, que tem grande aceitação de todos. Aqui, também, a participação dos voluntários na gestão do espaço é decisiva e encarada como uma ação de mobilização interna.



Atividade do voluntariado na Estação de Leitura do Instituto C&A.

Há mais de 25 anos na C&A, Sara Machado, que sempre foi uma leitora voraz, tornou-se uma figura de referência. Voluntária de carteirinha, Sara é funcionária do escritório central da empresa, em Barueri (SP). Participa dos bazares, mas lhe coube um papel de protagonismo na Estação de Leitura, participando da escolha e compra dos primeiros títulos e promovendo encontros, como saraus literários. Já inventariou o acervo da biblioteca, promoveu pesquisas de interesse e foi designada para ir à Bienal do Livro de São Paulo (SP) para compor a primeira parte do acervo da Estação de Leitura do escritório central, que tem 1.200 títulos.

Sara se orgulha do espaço que, a seu ver, revela como as pessoas se interessam pela leitura quando o acesso aos livros não é limitado por questões econômicas. “No primeiro ano da Estação de Leitura, levantamos o nome das pessoas que mais emprestaram livros. Quem ganhou foi a copeira da diretoria”, lembra.

O orgulho sentido por qualquer pessoa que se envolva em projetos que mesclam altruísmo, generosidade e vontade de transformar a realidade é legítimo e precisa ser valorizado como um recurso de identificação e de fortalecimento do grupo de voluntários.

O orgulho sentido por Sara ou por qualquer pessoa que se envolva em projetos que mesclam altruísmo, generosidade e vontade de transformar a realidade é legítimo e precisa ser valorizado como um recurso de identificação e de fortalecimento do grupo de voluntários.

O esforço de voluntários como Sara é coerente com o grande impacto que as ações de incentivo à leitura têm sobre os funcionários. A pesquisa realizada pelo Ideca mostrou que 82,9% dos voluntários ouvidos reconhecem que ser voluntário fez com que lessem mais.

■ *Quem não se comunica se trumbica*

Todas as ações de mobilização e formação do programa Voluntariado são suportadas por um sistema de comunicação que veio sendo construído ao longo do tempo, com vistas a identificar os diversos públicos, prover as informações essenciais do programa, mobilizar, criar unidade.

Os diferentes veículos de comunicação procuram garantir, em diferentes

Ação

& Participação

81

maio • 2008

Um novo tempo, uma nova marca

■ Página 2

Os associados do EC e o programa Gesc

■ Página 3


Os vencedores do Prêmio Prazer em Ler – Voluntários 2008

■ Página 4

Os vencedores do concurso Uma Leitura que Mexeu com a Minha Cabeça

■ Página 7

O voluntariado e você



Nos próximos dias, as unidades da C&A em todo o Brasil receberão, para pronta resposta, uma pesquisa de opinião sobre o Instituto C&A e, particularmente, sobre o programa de voluntariado empresarial gerido pelo Instituto C&A dentro da C&A.

A pesquisa foi elaborada com o apoio do Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística, o Ibope, e é destinada a todos os associados da C&A. Seu objetivo é identificar o nível de familiaridade dos associados com as ações do Instituto C&A e do programa Voluntariado Empresarial, bem como percepções sobre trabalho voluntário e ação social, metodologias para o voluntariado e a relação das lideranças com a ação voluntária.

O estudo será realizado por meio eletrônico. Contaremos com o apoio das gerências no sentido de convocar os associados para responder à pesquisa, uma vez que será necessário o uso de um terminal de computador para isso", explica Carla Sattler, gerente do programa Voluntariado Empresarial. "Solicitamos de quem o maior número possível de respostas: completa esta. As respostas serão confidenciais e terão subsídios para o aprimoramento do trabalho do Instituto C&A.

Os resultados do Ideb em Natal (RN) ■ Página 6

Ação

& Participação

83

maio • 2008

Os resultados da pesquisa sobre voluntariado na C&A

■ Páginas 2 e 3

A novidade dos Comitês Articuladores do voluntariado

■ Páginas 2 e 3


Um balanço de três anos do programa Prazer em Ler

■ Páginas 4, 5 e 6

Encontro LGV – Liderança de Grupos de Voluntários

■ Página 6

A nova trupe do voluntariado



As atividades do programa Voluntariado neste ano decolam com novidades importantes para você. Uma delas é o lançamento do projeto Literatrupe, que une a leitura da literatura à realização de brincadeiras, numa prática voluntária educativa com crianças de 0 a 5 anos.

O projeto Literatrupe será a principal forma de atuação do voluntariado a partir de 2009 e se desenvolverá em instituições que atendam à primeira infância. O universo de parceiros será composto por creches e pré-escolas voltadas à população de baixa renda e situações nas proximidades da unidade C&A onde o grupo de voluntários se encontra.

O Instituto C&A criará as condições necessárias para o trabalho, mas será o seu grupo de voluntários que fará o projeto Literatrupe acontecer de verdade. Acompanhe, nos próximos comunicados do programa Voluntariado, as orientações para a sua unidade iniciar no projeto Literatrupe. E venha trabalhar com o Instituto C&A para que as crianças possam viver sua primeira infância plenamente, não só tendo assegurados seus direitos à educação, à saúde e à proteção.

O lançamento do programa Desenvolvimento Institucional ■ Página 7

Jornal Ação & Participação.

mídias, a circulação de informações entre voluntários e não voluntários do Instituto C&A, líderes da C&A, equipe do Instituto C&A e comunidade.

Não se trata de um desafio fácil. Na verdade, a comunicação interna do programa Voluntariado vive as mesmas dificuldades de todas as iniciativas comunicativas: a simples existência de veículos ou a importância dos conteúdos veiculados não garante *per si* o interesse do leitor. É preciso uma busca contínua para encontrar nichos, despertar interesse e criar o hábito da busca de informação.

A jornalista Sandra Mara Costa lida com essa questão como consultora do Instituto C&A desde os primeiros anos do programa Voluntariado. Lembra-se, também, das primeiras edições do jornal *Ação & Participação*, que nasceu em 1991, ainda datilografado, com o nome de *Boletim Informativo*. A partir de 1992, já com o nome atual, foi editado bimestralmente, depois trimestralmente, até a suspensão temporária, em 2011, diante da necessidade de reformulação para atender ao novo momento do programa e do Instituto C&A.

O jornal *Ação & Participação* foi, ao longo dos primeiros 20 anos da história do Instituto C&A, a ferramenta de comunicação mais consistente do programa Voluntariado. Seu maior mérito foi registrar desde o início a mobilização e as ações

154

do programa Voluntariado, compondo uma parte significativa do acervo histórico do Instituto C&A. A partir de 2009, tal função vem sendo assumida pelo site do Instituto C&A (www.institutocea.org.br), que conta com uma produção de notícias sobre a vida institucional da ordem de 20 matérias por mês, e pelo Portal dos Voluntários, com notas e posts de blogs de autoria dos próprios voluntários.

Com no máximo 12 páginas, o jornal *Ação & Participação* padeceu, sobretudo, da incapacidade de noticiar todas as ações do voluntariado e da restrição de tiragem, medida típica de quem se preocupa com gastos de impressão e também com a sustentabilidade.

O boletim nunca superou a casa dos 5 mil exemplares, o que garantia a circulação para os voluntários e parceiros do Instituto C&A, mas não aos demais funcionários da C&A, outro público fundamental para o programa. “O *Ação & Participação* sempre chegou a todas as unidades, mas sua distribuição nunca foi individualizada ou dirigida. Assim, se o jornal não é para todos, pode não ser de ninguém”, avalia Sandra.

A partir de 2002, a análise constante das demandas de informação específicas de cada público de interesse do Instituto C&A levou a organização a rever sua forma de lidar com a comunicação. Se a comunicação antes era vista como um investimento “meio”, uma etapa de processo acessória para atingir determinados objetivos, começou a ganhar força a corrente de que a comunicação, por sua função mobilizadora, era parte da essência do trabalho do Instituto C&A. As ações de comunicação passaram então a ser planejadas e coordenadas de forma sistêmica e o programa Voluntariado encampou imediatamente esta tendência.

Ao lado do jornal *Ação & Participação*, outras ferramentas surgiram, como boletins em plataforma web, enquanto o mural do Instituto C&A, produzido antes de modo eventual e espontaneísta pelos voluntários das unidades, foi institucionalizado, ganhando um suporte padronizado e espaço para a veiculação de notícias elaboradas pelo voluntariado. Para a interlocução com os executivos do escritório central da C&A em Barueri, foi criado o mural *Vitrine*, um pequeno outdoor renovado quinzenalmente e cuja função é sensibilizar os leitores para a causa da educação de crianças e adolescentes e para a participação social.

Na mídia on-line, os destaques ficaram para o boletim *Entre Nós*, destinado

aos conselheiros, e o *Cenário Social*, para gerentes da C&A. Igualmente importante é a agenda de comunicados que são encaminhados às unidades da C&A, seguindo um cronograma que marca a cadência das ações voluntárias ao longo do ano. A grande mudança na comunicação do programa Voluntariado viria, porém, em 2009, com a criação do Portal dos Voluntários do Instituto C&A.

■ *Caiu na rede é peixe*

A comunicação é função direta de sua eficácia – pressupõe que haja meio, mensagem e leitor. Por isso, a avaliação do programa Voluntariado feita em 2011 pelo Ideca ofereceu um painel importante para se compreender o alcance das estratégias de comunicação até então testadas. Um indicador relevante, ressalta o trabalho, é o conhecimento demonstrado pelos voluntários do que acontece nas demais unidades C&A. E o estudo indicou um número significativo de voluntários (56,4%) que dizem desconhecer o que é feito fora de seu local de atuação.

Os resultados mostram as importantes mudanças culturais ocorridas após o advento da internet. O Portal dos Voluntários, apresentado a seguir, ocupa o primeiro lugar na análise dos voluntários acerca do veículo mais eficaz de comunicação destinado ao voluntariado do Instituto C&A, tendo sido apontado

A localização estratégica dentro das unidades e a proximidade com os “produtores” das notícias são elementos importantes que fixaram o mural – uma ferramenta simples, de baixo custo e alta eficácia – como um recurso de comunicação importante também entre os não voluntários.

por 71,7% dos entrevistados, enquanto apenas 37,6% atribuíram o mesmo papel ao inconstante jornal *Ação & Participação*.

O estudo reiterou também a importância do mural das unidades, alimentado pelos voluntários com informações locais, sugestões de leitura, relatos, fotografias, clippings de matérias, agenda, entre outros temas relativos ao planejamento e à execução da ação voluntária.

A localização estratégica dentro das unidades e a proximidade com os “produtores” das notícias são elementos importantes que fixaram o mural – uma ferramenta simples, de baixo custo e alta eficácia – como um recurso de comunicação importante também entre os não voluntários. A avaliação do Ideca mostrou que

os não voluntários atribuem ao mural o mesmo peso que atribuem ao Portal dos Voluntários, o que é um dado significativo e vem sendo explorado no desenvolvimento do programa. Segundo o estudo, 42,4% dos não voluntários creem que é pelo mural que as ações de voluntariado se tornam mais conhecidas.

Mas a pesquisa confirmou uma tendência que vinha sendo levada em conta na formulação do programa desde o levantamento interno realizado em 2008 pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (Ibope): num ambiente de forte presença de jovens, a internet – e suas crias mais recentes, como as redes sociais – viria a se tornar o principal vetor de comunicação, informação e mobilização dos grupos de voluntários.



O reconhecimento da importância das mídias virtuais já havia começado em 2001, com o lançamento do primeiro site do Instituto C&A. Mas o passo decisivo foi o ingresso no universo das redes sociais, que despontavam como fenômeno no final da década de 2000. A vontade de conectar os voluntários do país numa plataforma por meio da qual pudessem expor suas ações, conhecer o trabalho de outras unidades, registrar e trocar experiências livremente era latente entre a equipe do programa Voluntariado, e agora havia tecnologia para viabilizar isso.

Trilhando esse caminho, em 2009, o Instituto C&A começou uma parceria com a empresa V2V.net, que havia lançado, em 2000, o Portal do Voluntário, como ação de continuidade do Programa Voluntários do Conselho da Comunidade Solidária. Em 2004, o portal desenvolveu uma ferramenta de comunicação, conectando voluntários em uma rede para lhes dar mais autonomia e alternativas de atuação.

Segundo o administrador de empresas Bruno Ayres, um dos fundadores da V2V.net, a parceria com o Instituto C&A se deu num momento em que se discutia a necessidade de mudanças em sua plataforma para voluntários. Para



Portal dos Voluntários do Instituto C&A:
<http://voluntarios.institutocea.org.br>

ele, que ainda estudante, em 1993, procurara o Instituto C&A em Brasília (DF) para conhecer mais sobre voluntariado, o reencontro pelo mote da rede social foi duplamente feliz. “Foi o encontro oportuno entre um programa de voluntariado maduro com nossa plataforma tecnológica, que era bem resolvida do ponto de vista da comunicação, mas que cresceu muito com o aporte dos fluxos de gestão trazidos pelo Instituto C&A”, destaca Ayres.

Com base num processo que incluiu o levantamento das demandas dos voluntários, foi desenvolvida a versão da ferramenta utilizada no Portal dos Voluntários do Instituto C&A e cujos aplicativos customizados beneficiaram também outras

redes de voluntariado empresarial que utilizam a plataforma V2V.

A partir da criação de um ambiente virtual no qual os participantes pudessem constituir microblogs, com relatos individuais de suas experiências, o Portal dos Voluntários do Instituto C&A se tornou uma rede social viva, interativa e poderosa, cujo uso tem crescido de modo exponencial e, por isso, será tratada com mais detalhes a seguir.

■ *Portal dos Voluntários: um voluntariado viral*

Quem chega ao centro de distribuição da C&A no bairro da Pavuna, no Rio de Janeiro (RJ), pode se espantar com o lugar. Longe do glamour da zona sul, a unidade fica nas imediações da Linha Vermelha, numa área pobre. Ao entrar no enorme edifício, também não se deve esperar um ambiente *high-tech*. É um lugar projetado para receber e despachar produtos, com galpões gigantescos e intensa circulação de veículos. Em uma das salas,

provavelmente encontraremos, em algum horário do dia, um voluntário teclando animado, em seu computador, registrando as últimas notícias, fotos e depoimentos do voluntariado na creche Sônia Maria Angel Jones.

O Portal dos Voluntários do Instituto C&A tornou-se parte da rotina dos voluntários da Pavuna, uma das unidades que mais rapidamente incorporaram a ferramenta em seu cotidiano. Como uma febre que acompanha a explosão das redes sociais, o Portal dos Voluntários ganhou vida própria e se elevou à condição de uma ferramenta capaz de turbinar o programa Voluntariado num ritmo e intensidade de consequências ainda imprevisíveis.

O Portal dos Voluntários é uma rede social que permite, por via eletrônica, a interação, cooperação e troca de experiências entre os voluntários ligados ao programa Voluntariado do Instituto C&A. Esse ambiente permite também que haja um registro constantemente atualizado das ações, como em um *Álbum de Memórias*, no qual se inscreve também a história dos grupos de voluntários de uma unidade.

No portal, os voluntários encontram campos para postar relatos das ações realizadas na comunidade e em suas unidades, contam com uma biblioteca que concentra os materiais de apoio do programa e têm acesso a conteúdos como entrevistas, artigos, livros, etc. Também está pendurada lá a descrição completa da estrutura do programa, incluindo ações externas, ações de mobilização interna e todas as instâncias de comitês.

As possibilidades de formação dos voluntários se ampliaram com o portal. Todos os voluntários têm acesso imediato aos principais materiais de formação, bem como aos documentos, registros e planejamentos elaborados pela coordenação do programa e pelos demais voluntários.



Portal dos Voluntários do Instituto C&A: ferramenta capaz de turbinar o programa.



Voluntários conectam-se fisicamente e virtualmente.

Contudo, o significado do surgimento do Portal dos Voluntários transcende o seu papel como veículo de comunicação e de mobilização. Assim como as demais tecnologias que vêm impactando o mundo contemporâneo, a rede determina mudanças na forma de relacionamento e de trabalho cuja extensão ainda precisa ser mais bem compreendida.

O portal se tornou uma ferramenta de gestão que garante o acompanhamento on-line do programa Voluntariado, permitindo saber, por exemplo, como está a ação voluntária em uma loja de Belém (PA) ou numa de Pelotas (RS), quais são os conteúdos mais procurados, e também dá o pulso da mobilização, tanto pelos indicadores de navegação como pelos comentários que diariamente são postados pelos usuários.

Assim, a participação nas ações previstas no cronograma, as conquistas recentes dos grupos em suas ações internas ou externas, os desafios enfrentados, a preparação para os eventos – todas essas informações estão em permanente atualização e pintam um quadro instantâneo do envolvimento dos grupos voluntários. Informações que no início da década de 1990 circulavam lentamente em comunicados por malote, ou dependiam do contato telefônico ou presencial entre os voluntários, passaram a ser compartilhadas instantaneamente.

“Antes, para distribuir um material era preciso enviar para a loja. Agora, um *upload* torna o processo instantâneo”, compara o coordenador Luiz Covo, principal mentor do Portal dos Voluntários do Instituto C&A. “O voluntário de Teresina (PI) está a um clique do voluntário de Manaus (AM). Cidades com trabalhos consolidados e outras iniciantes podem ficar em contato e trocar experiências. Há uma nova dinâmica de interação”, constata.

As métricas de navegação da rede social do voluntariado do Instituto C&A permitem dimensionar o lugar que ela vem ocupando tanto na interação entre os usuários como na retroalimentação de informações fundamentais para os gestores do programa. O relatório de outubro de 2011, referente às atividades no Portal dos Voluntários em setembro, indicava 166,4 mil acessos (*pageviews*) ao endereço, realizadas por 11,1 mil visitantes. O pico foi registrado em maio, com 262,1 mil acessos.

A avaliação do Ideca mostrou que os voluntários assumiram o Portal dos Voluntários como um espaço próprio, com o qual se sentem identificados e pelo qual transitam com naturalidade. Nada menos do que 87,8% dos voluntários consultados no estudo reconheceram o portal como ferramenta útil para o desenvolvimento do programa.

Capítulo 10

Programa Voluntariado do Instituto C&A, 20 anos

O sentido da ação voluntária: afinal, para quê?

A trajetória do programa Voluntariado, contada ao longo deste livro, não pode ser compreendida como uma viagem em busca de uma estação final. Da ação voluntária mais espontânea que caracterizou os primeiros anos do programa às propostas estruturadas que predominaram em tempos recentes, da visão do voluntariado como recurso de um programa para uma concepção que o vê como um cidadão que constrói a consciência de participação social, muita coisa se passou.

O passo final foi apresentado na segunda parte deste livro, com a reestruturação que se seguiu a partir de 2009, na qual foram enfrentados, um a um, os principais desafios de um programa de voluntariado empresarial: o arcabouço conceitual, a gestão, o envolvimento de lideranças, a formação, as estratégias de mobilização e de comunicação, os recursos envolvidos.



Programa voluntariado: questionamento interno permanente, acompanhamento, diagnóstico e ação.

Mas isso não fez do desenho assumido pelo programa Voluntariado do Instituto C&A em 2011 um modelo definitivo. O planejamento multidimensional

Talvez o ponto de partida para se compreender o momento vivido quando o programa comemora 20 anos deva ser o da perspectiva de construção permanente.

que levou à reconfiguração do programa e ao advento do projeto Literatrupe nunca se propôs a ser palavra final num campo de ação que é essencialmente dinâmico. Talvez o ponto de partida para se compreender o momento vivido quando o programa comemora 20 anos deva ser o da perspectiva de construção permanente.

Em seu mais recente ciclo, pela primeira vez em sua história, o programa Voluntariado foi reconcebido com o rigor de uma proposta técnica, com base em estudos de cenário, na qual a metodologia surge como a espinha dorsal que orienta um portfólio de ações de contornos bem definidos.

Embebida da vivência histórica, fruto de um esforço considerável de reconhecimento de identidade do programa e de posicionamento em um novo contexto social, a Proposta Técnica de 2009 foi lançada ao oceano à semelhança dos navios. Saiu do estaleiro para testar-se contra as ondas do mar, às variações da pressão, do clima, ao tempo. No horizonte longínquo, a paisagem que se vê é nítida: questionamento interno permanente, acompanhamento, diagnóstico e ação.

A pesquisa realizada em 2008 pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (Ibope)¹ foi um passo importante que elevou o conhecimento sobre a percepção e perfil dos funcionários da C&A em relação ao programa, principalmente em face da sua complexidade crescente. Além disso, tratava-se de um momento histórico em que as experiências de voluntariado empresarial se multiplicavam e se diversificavam. O Instituto C&A procurava, então, se conectar com o que outras empresas vinham realizando e os estudos de cenário permitiram que fossem criados novos parâmetros para avaliar as estratégias.

Os dados subsidiaram muitas das decisões posteriores, durante a remodelação do programa Voluntariado. Assim, em 2011, a decisão de realizar uma nova pesquisa – agora conduzida pelo Instituto de Desenvolvimento Educacional, Cultural e de Ação Comunitária (Ideca) – surgiu quase como uma decorrência natural do fecundo processo então inaugurado, que tentava situar e compreender o sentido do voluntariado no Instituto C&A 20 anos após seu início.

Depois de uma reestruturação tão abrangente, tornou-se imprescindível conhecer não apenas o que pensavam os voluntários, mas, sobretudo, o quanto todas as ações e projetos colocados em marcha foram capazes de aproximar o programa Voluntariado de seus objetivos e da missão do Instituto C&A, cujo foco é a educação de crianças e adolescentes.

Do mesmo modo, era fundamental entender melhor a ligação das lideranças da C&A com a base do voluntariado, bem como o desenvolvimento real, cotidiano, da ação voluntária na comunidade por meio do projeto Literatrupe. Muitas perguntas ligadas ao “como” estavam no ar, além daquela mesma questão de ordem existencial, recolocada em outros tempos: de modo mais amplo, qual o sentido do trabalho voluntário?

Tornou-se imprescindível conhecer não apenas o que pensavam os voluntários, mas, sobretudo, o quanto todas as ações e projetos colocados em marcha foram capazes de aproximar o programa Voluntariado de seus objetivos e da missão do Instituto C&A.

¹ Sobre as informações centrais da pesquisa, ver página 93.

■ *A essência da prática voluntária*

Pensar o programa Voluntariado do Instituto C&A para os próximos anos – no curto, médio e longo prazos – requer uma análise específica sobre alguns pontos em particular – por exemplo, a própria essência da prática voluntária.

O estudo elaborado pelo Ideca atualizou o perfil dos voluntários do programa, em muitos casos reiterando e ampliando as indicações da pesquisa do Ibope. Mostrou, por exemplo, que a rotatividade continua sendo um dado de realidade inicial para o desenho das propostas. Nada menos do que 58,8% dos entrevistados estão na C&A há menos de dois anos. É fácil imaginar os efeitos que um dado dessa natureza traz às ações de formação do voluntariado.

Ao mesmo tempo, o levantamento parece comprovar uma percepção, frequentemente manifestada pelas lideranças da C&A, de que o programa Voluntariado estimula um movimento de permanência. Cerca de 40% dos voluntários estão na empresa entre quatro e sete anos, um indicativo forte de que o programa estimula o fortalecimento dos vínculos entre os funcionários e a C&A e os encoraja a permanecer na empresa. “Não tenho dúvidas de que não apenas seu desempenho é melhor, como também se torna muito mais ‘C&A’”, confirma o gerente Carlos Fernandes, do centro de distribuição da C&A no Rio de Janeiro (RJ).

A adesão ao programa Voluntariado é uma decisão de primeira hora: 93% dos voluntários iniciaram as ações ainda no primeiro ano de casa, mostrando efetividade das ações de recepção dos voluntários e da condição particular de

A adesão ao programa Voluntariado é uma decisão de primeira hora: 93% dos voluntários iniciaram as ações ainda no primeiro ano de casa.

existência do programa Voluntariado, que é a atuação durante o expediente comercial. Uma vez atraídos, a dedicação varia bastante. Segundo os dados, 51,5% dos voluntários dedicam de uma a cinco horas mensais ao trabalho voluntário, ante 26,3% que dedicam de seis a dez horas,

enquanto 20% dizem investir de dez a 20 horas.

Entre as dezenas de planilhas e gráficos gerados, o estudo reconhece fortalezas indiscutíveis do programa. Em primeiro lugar, o fato de que se trata

de um programa de 20 anos, com um valor intrínseco e que consegue motivar mais de 5,6 mil funcionários – ou cerca de 30% do quadro total da C&A – a participar de uma grande variedade de ações além dos compromissos profissionais, dentro e fora da empresa.

■ *As conquistas da participação*

Os dados do levantamento refletem a consciência dos voluntários sobre as conquistas que advêm de sua participação. Nada menos do que 42,4% dos voluntários do Instituto C&A definem o programa Voluntariado como um caminho para o crescimento pessoal, com destaque para o fomento à cidadania, ao desenvolvimento de talentos, à integração e a outros atributos importantes. A

Mais de 80% dos voluntários acreditam que o voluntariado os levou a desenvolver qualidades pessoais e profissionais, bem como satisfaz seu desejo de atuar socialmente, ao contribuir para uma causa – reafirmando o alicerce conceitual do programa.

tabela a seguir mostra que mais de 80% dos voluntários acreditam que o voluntariado os levou a desenvolver qualidades pessoais e profissionais, bem como satisfaz seu desejo de atuar socialmente, ao contribuir para uma causa – reafirmando o alicerce conceitual do programa, ou seja, do voluntariado entendido como expressão de participação social.

Ser voluntário fez com que você...	Não	Sim
Lesse mais	17,1 %	82,9 %
Desenvolvesse qualidades e competências pessoais	4,9 %	95,1 %
Desenvolvesse qualidades e competências profissionais	13,8 %	86,2 %
Conhecesse melhor o entorno da unidade	23,8 %	76,2 %
Satisfizesse um desejo de atuar socialmente, contribuindo para uma causa	8,8 %	91,2 %
Melhorasse o seu relacionamento internamente na unidade	20,5 %	79,5 %

Fonte: Avaliação de Resultados do Programa Voluntariado (2011).



Um grande atrativo da atividade voluntária é simplesmente “estar junto”.

São conquistas importantes, que não podem ser excluídas de qualquer análise completa dos grandes movimentos do programa. Por outro lado, quando se pensa nos desdobramentos futuros, mais importante do que celebrar as fortalezas é olhar com clareza para os desafios, que se renovam em ritmo tão veloz quanto os avanços. Afinal, a vitalidade do programa guarda relação direta com seus objetivos e os resultados da pesquisa apontaram questões importantes em relação a isso. Uma das principais é a tendência de internalização da ação dos voluntários, que investem parte significativa do seu tempo nas atividades de mobilização dentro da unidade C&A e de preparação do trabalho. Isso os afasta do objetivo mais geral do programa, que explicita o desejo de promover e qualificar a ação voluntária nas comunidades em que a C&A atua.

O estudo não avança nas causas dessa tendência, mas adianta que elas podem estar relacionadas à dificuldade às vezes implícita de deixar a unidade para sair a campo, algo que depende diretamente do envolvimento do corpo gerencial. Outra hipótese possível, que não elimina a primeira, são a riqueza e a variedade do portfólio de ações internas como um fator de competição com as ações externas. Há que se lembrar que um grande atrativo do voluntariado é a comunhão do próprio trabalho, o “estar junto” em nome de uma causa compartilhada. O desenvolvimento de ações internas também oferece essa chance de estar junto.

Diagnosticar com precisão e intervir em todas essas variáveis passa, naturalmente, por uma revisão de objetivos e de estratégias. O resultado da pesquisa do Ideca só fez reforçar uma convicção preexistente e que deverá ganhar maior destaque no programa Voluntariado do Instituto C&A: a importância do papel dos líderes da empresa, especialmente gerentes e supervisores.

Nos próximos anos, aliás, tende também a crescer o escopo de atuação dos comitês, elo entre a rede de lojas C&A e o Instituto C&A. Espera-se que os integrantes dos Comitês Regionais possam aportar maior capacidade estratégica para os voluntários, acompanhando-os mais de perto e aprimorando o ciclo de mobilização do voluntariado nas unidades. “Queremos comitês mais destacados, autônomos e propositivos”, assinala o diretor-presidente do Instituto C&A, Paulo Castro.

Espera-se que os integrantes dos comitês regionais possam aportar maior capacidade estratégica para os voluntários, acompanhando-os mais de perto e aprimorando o ciclo de mobilização do voluntariado nas unidades.

A estrutura descentralizada de gestão do programa, no entender de Castro, precisa ser capaz de incorporar mudanças com mais rapidez – por exemplo, aquelas propostas de forma inovadora pelos próprios voluntários.

Outro desdobramento esperado é o fortalecimento das ações conjuntas entre lojas, que em vários lugares já ocorrem e mostram o grande potencial da soma dos esforços. Lojas que atuam separadamente nas cidades muitas vezes tendem a competir entre si. Por outro lado, o trabalho coletivo reforça os princípios de participação e permitem uma ação mais eficiente. É o que já ocorre em Natal (RN), Curitiba (PR), Manaus (AM), Porto Alegre (RS), Goiânia (GO)...

Em Natal e Porto Alegre, entre outros exemplos, os grupos voluntários do Instituto C&A vêm se notabilizando por ações que se tornaram paradigmáticas. O grau de amadurecimento das propostas desenvolvidas permitiu que os grupos atuassem em áreas consideradas como uma espécie de fronteira no investimento social privado, que é o da articulação com o poder público para ampliar os efeitos das parcerias.

Em Natal, o trabalho realizado sob a liderança de Cláudia Santa Rosa, fundadora do Instituto de Desenvolvimento da Educação (IDE), e com a

participação dos voluntários do Instituto C&A, contribuiu num processo maior: elevou o status da leitura literária nas escolas ao nível da lei, o que já mostra efeitos transformadores. Um exemplo eloquente é o da Escola Estadual Hegésippo Reis, que galgou ao pódio do ensino de qualidade na rede pública local, desde que aderiu à metodologia de formação de leitores do programa Prazer em Ler.

Em Porto Alegre, os voluntários participaram de um movimento também longo, que desembocou na elaboração do Plano Municipal do Livro e da Leitura da capital gaúcha. Nesse caso, o programa Voluntariado se fortaleceu com a ação de diversos parceiros, entre eles a ONG Centro de Integração de Redes Sociais e Culturas Locais (Cirandar), dirigida pela pedagoga Márcia Helena Koboldt Cavalcante.

“No início, os voluntários tinham dificuldades de entender a dimensão do Plano Municipal do Livro e da Leitura. Depois que se virou a chave, passaram a compreender totalmente sua importância. Agora, participam das reuniões não porque estão juntos, mas porque estão à frente”, conta Márcia. “Virar a chave”, explica a educadora, significa exatamente compreender o papel do cidadão à frente de processos que podem ser decisivos para a mudança social e a garantia de direitos – como o de ler.

■ *É nos próximos 20 anos...*

Os desafios que se avizinham são de múltiplas faces. Mais do que nunca, o programa Voluntariado do Instituto C&A terá de se mostrar ágil e flexível para fazer frente às novas demandas, imprevisíveis e cada vez mais frequentes.

A consolidação das instâncias de governança do programa Voluntariado representa um passo ainda mais estratégico com a chegada do novo modelo de negócio da C&A, que inaugura lojas mais compactas, com uma estrutura de gerência que atende a até quatro unidades. Com isso, o supervisor cresce em foco, pois passa a desempenhar novos papéis. O programa Voluntariado precisa se adaptar a essa realidade.

Para Carla Sattler, gerente da área Mobilização Social do Instituto C&A, a questão de fundo continuará sendo promover de forma permanente a cultura



do voluntariado na C&A. Enfrentar questões do presente, no programa Voluntariado, implica sempre um movimento duplo de encontrar as respostas de hoje, prossegue a dirigente, sem esquecer as perguntas de amanhã.

Embora tenha um papel pioneiro no campo do voluntariado empresarial, o programa Voluntariado do Instituto C&A é parte de uma história mais ampla e de fronteiras ainda pouco exploradas.

O voluntariado empresarial cresce e amadurece rapidamente, apontando para diferentes modalidades e formatos, como mostrou o “Estudo sobre voluntariado corporativo de empresas globais – O estado da arte do voluntariado empresarial” (2011), já citado no início deste livro. Mas, ainda que a diversidade de formatos seja grande, é importante considerar que os atores responsáveis pelos programas existentes vêm procurando formas de trocar experiências e elevar o grau de conhecimento e de reflexão na área.

Em 2010 e 2011, o programa Voluntariado do Instituto C&A esteve representado em eventos que reúnem grandes corporações mundiais que apostam no voluntariado empresarial. De 2009 a 2011, o coordenador Luiz Covo participou da National Conference for Volunteer and Service, nos Estados Unidos; em 2011, a gerente Carla Sattler foi à 21^a Conferência Mundial de Voluntariado da Internacional Association for Volunteer Effort (Iave), em Cingapura.

Em ambos os encontros, algumas tendências sobressaíram e estão sendo consideradas dentro do horizonte de possibilidades do programa brasileiro.

Uma das tendências vem sendo cada vez mais buscada no programa Voluntariado do Instituto C&A e se refere ao foco na mobilização das competências específicas dos voluntários para impulsionar as ações – o chamado voluntariado “skill-based”. Isso já ocorre nas ações do projeto Bazar, bem como no programa Gesc.

Está posta também, nas discussões sobre os caminhos do voluntariado empresarial no mundo contemporâneo, a ênfase na relação com a comunidade e com as instituições parceiras.

Busca-se, no Brasil e no mundo, uma postura de escuta como primeira atitude antes da ação. Tal é o pressuposto de uma relação marcada pelo respeito, pelo diálogo entre iguais e pela conquista de direitos coletivos.

Busca-se, no Brasil e no mundo, uma postura de escuta como primeira atitude antes da ação. Tal é o pressuposto de uma relação marcada pelo respeito, pelo diálogo entre iguais e pela conquista de direitos coletivos. No Instituto C&A, esta perspectiva está formalmente definida, por exemplo, na aspiração e nos

valores da ação voluntária (*ver página 137 desta publicação*), construídos pelo próprio corpo de voluntários, e encontra materialidade no trabalho de mapeamento da Cartografia.

O rol de tendências aponta, ainda, para a atuação dos voluntários em eventos extremos provocados pelas mudanças climáticas. Em todo o mundo, a força dos voluntários começa a ser vista como um poderoso recurso de enfrentamento das situações de calamidade, seguindo pelo menos dois caminhos.

O primeiro caminho é o da ação emergencial, que requer cada vez mais sinergia de forças, formação de pessoas e de protocolos que possam ser acionados imediatamente, na ocorrência de catástrofes. Em muitos pontos, tal formato de ação coaduna-se com o desenho do SOS Comunidade, uma das principais oportunidades de trabalho abertas aos voluntários do Instituto C&A ainda em seus primórdios.

O segundo caminho por meio do qual o voluntariado vem se situando de modo mais contundente no combate às catástrofes é o progressivo uso das

tecnologias de informação e comunicação. A comunicação instantânea e articulada em rede proporcionada pelas novas tecnologias favorece a mobilização rápida e bem organizada entre vários agentes.

■ *Inovação sempre à vista*

As redes sociais vêm contribuindo para tornar as ações voluntárias cada vez mais globais, com rapidez e abrangência tipicamente virais. Especialmente atrativa à população jovem, a nova forma de comunicação virou terreno fértil para a mobilização política e para o engajamento em causas sociais, numa nova expressão de participação social. Assim, um voluntário brasileiro pode perfeitamente estar ligado a causas ambientais emergentes em outras partes do mundo, e vice-versa.

Além disso, há indicações claras de que o uso das redes sociais venha a afirmar-se como um centro de referência não apenas de mobilização, mas também de formação a distância permanente. No contexto brasileiro, a expansão do uso de banda larga terá certamente decorrências positivas para as atividades voluntárias.

Associado a esse cenário está o fortalecimento do voluntariado jovem. Trata-se de um potencial imenso, mas é preciso saber como engajá-lo, envolvê-lo, conscientizá-lo de seu papel, até para que se possa superar o caráter muitas vezes fugaz que caracteriza o envolvimento da chamada “geração do milênio”, ou “geração Y”. Na visão de Carla Sattler, o voluntariado ganha nova dimensão quando os voluntários se sentem mobilizados por uma causa. “A causa mobiliza, engaja, dá sentido à ação”, afirma. “Quando conseguimos ampliar o olhar do voluntário para o contexto em que ele está atuando, esse jovem consegue perceber como a sua ação pode contribuir para transformar aquela realidade tão próxima a ele”, completa.





De volta ao futuro, é possível afirmar que a perspectiva da inovação estará, de toda forma, presidindo as ações de fomento ao voluntariado no Instituto C&A. É a aposta que faz o representante do grupo de mantenedores da organização, Martin Rudolf, conforme entrevista publicada já em 2009 pelo Portal dos Voluntários: “Em cinco ou dez anos o programa Voluntariado será diferente porque as necessidades terão mudado. O voluntariado é um termômetro da situação social, política e econômica do país e vai sempre ajudar a gente a estar na frente para que possamos inovar, para que possamos saber como servir à causa da educação da melhor forma possível”, diz ele.

Mesmo que as mudanças imponham novos ajustes ao programa, o chassi que leva o carro adiante está razoavelmente desenhado, e isso é

Mesmo que as mudanças imponham novos ajustes ao programa, o chassi que leva o carro adiante está razoavelmente desenhado, e isso é fruto de uma preocupação orgânica com a metodologia de trabalho.

fruto de uma preocupação orgânica com a metodologia de trabalho. “Para que o programa tenha êxito, precisa ter sustentabilidade conceitual, operacional e financeira. Não somos uma organização de processos tão rígidos. Temos flexibilidade para que os processos possam ser readaptados”, nota o diretor-presidente do Instituto C&A, Paulo Castro.

O estímulo à autonomia com responsabilidade é um dos fatores que joga a favor da estabilidade do programa, ainda que ele se transforme com o tempo. “O ponto de partida é o de uma equipe que tenha compreensão de seu papel, gerencie o seu trabalho, se autogerencie. São guardiões dos objetivos do Instituto C&A e das diretrizes do programa de voluntariado, apoiando as ações em campo e discutindo aperfeiçoamentos que precisam ser feitos”, resume.

Para o diretor-presidente do Instituto C&A, na base de tudo vem o diálogo, que requer muito mais do que uma predisposição interna, mas maturidade pessoal e institucional. “Só me reconheço na relação com o outro. O Instituto C&A só se reconhece nas relações com os parceiros. O fator determinante é a disposição para conversar, reconhecendo o outro numa relação de iguais, senão o diálogo é assimétrico”, conclui.

Como vem acontecendo desde o início, o programa Voluntariado terá que se renovar permanentemente para fazer face aos desafios de seu tempo. Muitos são ainda inimagináveis – como deveria ser, em 1991, aos olhos dos voluntários de então, falar sobre as forças e as fraquezas do mundo contemporâneo. Mas, entre tantas mudanças, há ao menos uma dinâmica constante, que está na base de tudo e será o combustível de tudo o que virá. É a força humana do voluntário, intrínseca, que ultrapassa os limites da racionalidade para se confundir com as fronteiras do desejo de encontrar o outro. A motivação que vem do amor incondicional pelo que é humano – e, enquanto humano, nos concerne.

Apêndice

- O orçamento do programa Voluntariado

Visto de onde chegou, o programa Voluntariado do Instituto C&A pode parecer impressionante, mas isso nem sempre foi assim. A primeira contagem de voluntários, em 1993, indicava pouco mais de 300 participantes, que atuavam basicamente a partir de recursos mobilizados em campanhas internas.

Em seus primeiros anos de existência, o programa não contava com orçamento próprio – parte de suas despesas operacionais era assimilada pela estrutura da C&A, enquanto o Instituto C&A destinava sua verba sobretudo a projetos sociais, vários deles acompanhados por voluntários. As reservas para despesas com a formação do voluntariado, por exemplo, só começaram a surgir depois de 1995.

Por volta do ano 2000, o investimento no fomento ao voluntariado como causa institucional, em casamento com a promoção da educação de crianças e adolescentes, já era uma realidade no Instituto C&A. Isso colocou

a organização numa situação particular em relação a outros atores do voluntariado empresarial no Brasil: dotada de maior autonomia e fôlego para aportar recursos de modo estratégico ao voluntariado na C&A, mas, ao mesmo tempo, submetida a um compromisso maior de fazer com que seus esforços se revertam em resultados e benefícios reais para todos os envolvidos.

Em edições mais recentes, os orçamentos anuais do programa Voluntariado comportam, por exemplo, a participação em fóruns internacionais de discussão sobre o tema, o apoio à elaboração de pesquisas e estudos independentes e o incentivo à participação social de forma mais ampla, como a difusão em 2011, da campanha da Década do Voluntariado.

O programa apresenta, como tendência, o investimento de cerca de metade do seu orçamento em atividades de mobilização e reconhecimento, enquanto 38% são gastos em formação e 8% em comunicação.

O quadro a seguir apresenta o orçamento total do Instituto C&A, bem como os montantes investidos em seu programa de voluntariado empresarial desde 2002, ano em que a organização iniciou a publicação sistemática de relatórios de atividades. Os relatórios de atividades do Instituto C&A cobrem o período iniciado em 1º de março de um ano até o final do mês de fevereiro do ano seguinte.

	Orçamento do Instituto C&A (R\$)	Orçamento do programa (R\$)	Número de voluntários
2002/2003	5.500.000,00	934.000,00	2.049
2003/2004	6.140.000,00	956.257,47	2.200
2004/2005	7.854.000,00	1.116.758,00	2.200
2005/2006	9.268.458,90	1.470.000,00	2.200
2006/2007	13.290.087,97	1.687.000,00	2.144
2007/2008	13.959.110,83	1.154.000,00	2.800
2008/2009	17.910.704,98	1.438.000,00	3.300
2009/2010	17.476.860,00	1.661.000,00	3.200
2010/2011*	15.181.000,00	1.536.000,00	4.634

* Até fevereiro. O número estimado de voluntários do Instituto C&A em outubro de 2011 era de 5,6 mil pessoas.

Referências bibliográficas

O processo de elaboração do livro *Voluntariado: um convite à participação social* considerou diferentes fontes de pesquisa. O trabalho baseou-se em documentos históricos do Instituto C&A, literatura técnica, publicações internas como o jornal *Ação & Participação*, notícias veiculadas na grande imprensa, estudos e pesquisas e em um amplo conjunto de entrevistas.

ALLEN, Kenn; GALIANO, Mónica; HAYES, Sarah. *Global companies volunteering globally*. Virgínia (Estados Unidos): International Association for Volunteer Effort, 2011.

COSTA, Antonio Carlos Gomes da. *Aventura pedagógica*. São Paulo: Columbus Cultural Editora, 1990.

IBOPE INTELIGÊNCIA. Pesquisa Programa Voluntariado Empresarial Instituto C&A. Barueri: Acervo Memória Instituto C&A, 2008.

IDECA – Instituto de Desenvolvimento Educacional, Cultural e de Ação Comunitária. Avaliação de Resultados do Programa Voluntariado. Barueri: Acervo Memória Instituto C&A, 2011. 50 f.

INAF Brasil 2005, São Paulo. Ibope Inteligência e Ação Educativa, 2005. Disponível no site www.ipm.org.br

INSTITUTO C&A. Documento de Referência. Barueri: Acervo Memória, 2008. 70 f.

_____. *Jornal Ação & Participação*, edições completas. Barueri: Acervo Memória, 2011. (Periódico trimestral do Instituto C&A, de 1992 a 2010)

_____. *Prazer em Ler*: 3 anos. Barueri: Instituto C&A, 2009.

_____. Proposta Técnica: Programa Voluntariado. Barueri: Acervo Memória, 2009. 134 f.

_____. Relatório de Atividades, edições completas. Barueri: Acervo Memória, 2011. (Registro anual das ações do Instituto C&A, de 2002 a 2011)

_____. Sobre voluntariado e voluntariado para a C&A: conceitos e contexto. Barueri: Acervo Memória, 2006. Documento n. 01/0591. 08 f. (Coletânea de textos de apoio)

INSTITUTO ETHOS E PROGRAMA VOLUNTÁRIOS. *Como as empresas podem implementar programas de voluntariado*. _____. São Paulo: 2001.

IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). *Terceiro setor: desenvolvimento social sustentado*. São Paulo: Gife e Editora Paz e Terra, 2005.

KLISYS, Adriana; AUGUSTO, Silvana; CARVALHO, Sílvia Pereira. *Bem-vindo, mundo! Criança, cultura e formação de educadores*. São Paulo: Peirópolis, 2006.

LANDIM, Leilah e SCALON, Maria Celi. *Doações e trabalho voluntário no Brasil: uma pesquisa*. Rio de Janeiro: Ed. 7 Letras, 2000.

MAKARENCO, Anton. *Poema pedagógico*. São Paulo: Editora 34, 2005.

RIOVOLUNTÁRIO E CONSELHO DE VOLUNTARIADO EMPRESARIAL. *Perfil do voluntariado empresarial no Brasil*. _____. Rio de Janeiro: 2007.

VASSALLO, Cláudia. Um caso exemplar. In: Revista Exame, ed. 679, 13 de janeiro, 1999.



O voluntariado não é uma relação entre carências e indivíduos que tentam supri-las, mas uma construção entre seres humanos que estão num mesmo plano.



Esta publicação foi impressa em papel reciclado imune 120g/m²,
composto na tipografia Friz Quadrata, corpo 10, com tiragem
de 1.500 exemplares e impresso pela gráfica Pancrom.

